Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____И. Р. Руйга
« _____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.12 «Менеджмент»

Разработка финансово-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности компании

(на примере ООО «Манго Телеком»)

Пояснительная записка

Руководитель _____ Г. Ф. Яричина

Выпускник _____ И. В. Гребенюк

Нормоконтролер _____ Т. П. Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____И. Р. Руйга
« _____» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Гребенюк Ирине Васильевне
Группа УБ 13-07
Направление (специальность) 38.03.02.01.12 «Менеджмент»
Тема выпускной квалификационной работы Разработка финансово-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности компании (на примере ООО «Манго Телеком»)
Утверждена приказом по университету № 1863/с от 14.02.2017 г.
Руководитель ВКР Яричина Г.Ф., кандидат экономических наук, доцент кафедры «ЭУБП» ИУБПЭ СФУ
Исходные данные для ВКР: аналитические отчеты и отчеты о рынке телекоммуникационных услуг в России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская и финансовая консолидированная отчетность ООО «Манго Телеком» за 2013-2016 гг.
Перечень разделов ВКР:
1 Особенности функционирования и тенденции развития предприятий, работающих на рынке телекоммуникационных услуг.
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Манго Телеком».
3 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Манго Телеком».
Перечень презентационного материала:

- Титульный лист;
- Цели и задачи работы;
- Актуальность;
- Объем Российского рынка телекоммуникаций;
- Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг;
- Краткая характеристика компании;
- Понятие конкурентоспособности;
- Динамика выручки с одного абонента;
- Оценка всех факторов конкурентоспособности;
- Многоугольник конкурентоспособности;
- Схема мероприятий;
- Разделение абонентов по сегментам;
- Мероприятия по сегментам;
- Эффект от системы бонусов;
- Схема сервера;
- Эффект от мероприятий.

Руководитель ВКР _____ Г.Ф. Яричина
Задание принял к исполнению _____ И.В. Гребенюк
« « 2016 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению конкурентоспособности телекоммуникационной компании (на примере ООО «Манго Телеком»)» содержит 94 страницы текстового документа, 10 приложений, 74 использованных источников, 12 таблиц, 14 рисунков.

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ РЫНОК, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТ, КОНКУРЕНЦИЯ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, РЫНОК, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ УСЛУГИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Объект исследования – ООО «Манго Телеком»

Цель данной работы: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продуктов и услуг.

Задачи работы:

– оценить состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг;

– исследовать зарубежный и отечественный опыт повышения конкурентоспособности телекоммуникационных компаний;

– разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продуктов и услуг ООО «Манго Телеком»;

– провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

В результате проведения исследования была дана общая характеристика компании, определены профиль и вид деятельности, приведена динамика общих показателей, проведен анализ внутренней и внешней среды. В итоге были предложены мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности услуг телекоммуникационной компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность предприятия должна обеспечиваться производством продукции и услуг, которые отвечают четко определенным потребностям, сфере применения или назначения; соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям; отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества; предлагаются потребителю по конкурентоспособным ценам.

Выполнение этих требований обеспечивается управлением конкурентоспособностью продуктов и услуг, которое должно осуществляться систематично. На предприятии должен быть обеспечен целенаправленный процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и использовании продукции, услуг для установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Темой данной работы является: «Разработка финансово-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности компании».

Научная и практическая актуальность работы заключается в том, что высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг обусловливает необходимость для компаний, работающих на данном рынке, постоянно реализовывать меры по повышению своей конкурентоспособности.

Целью работы является разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия.

Исходя из цели задачами данной работы являются:

– исследовать теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;

– оценить состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг;

– исследовать зарубежный и отечественный опыт повышения конкурентоспособности телекоммуникационных компаний;

– разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продуктов и услуг ООО «Манго Телеком»;

– провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Манго Телеком».

1 Особенности функционирования и тенденции развития предприятий, работающих на рынке телекоммуникационных услуг

1.1 Оценка состояния и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг

Глобализация экономической жизни и растущая роль технологических инноваций повысили значение информации, ставшей одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности в современной экономике. Телекоммуникации стали интегральной частью бизнеса, обеспечивающей обмен потоками информации и принятие деловых решений. Объем информации, передаваемой через телекоммуникационную инфраструктуру, удваивается каждые 2- 3 года.

Телекоммуникационные услуги крайне важны для экономики государства, так как их главная задача – это обеспечение потребности общества в передаче информации. Развитие телекоммуникаций - обязательное условие для формирования инфраструктуры бизнеса, создания необходимых условий для привлечения инвестиций, внедрения современных информационных технологий.

Использование облачных технологий среди российских предприятий среднего и малого бизнеса еще только развивается, что свидетельствует о наличии больших перспектив в этой области. Мы оцениваем текущий объем рынка облачных технологий в 5,8 млрд руб. Совокупное использование хостинга серверов среди российских СМБ, включая базовые услуги хостинга инфраструктуры (такие как выделенные и виртуальные выделенные серверы) и дополнительные услуги (такие как безопасность и резервное копирование), составляет 6% от всех серверов российских СМБ. Учитывая, что ИТ-потребности СМБ становятся все более продвинутыми, а такие инфраструктурные препятствия, как пропускная способность и подключение

“последней мили” сходят на нет, мы ожидаем бурный рост в сфере хостинга серверов.

Сегодняшний рынок виртуальных АТС в сегменте российских СМБ также не отличается большими размерами и составляет всего 1%, у него есть значительный потенциал роста. Но в связи с тем, что виртуальные АТС являются относительно новой услугой на всех СМБ-рынках России, ключевым фактором успеха здесь будет являться эффективная маркетинговая и информационная политика.

Несмотря на то, что услуга виртуальных АТС в России только зарождается, сервис-провайдеры, включившие ее в свой ассортимент и рекламирующие ее бизнес-преимущества среди СМБ, могут рассчитывать на значительный рост спроса в этом сегменте.

Около 59% всех российских СМБ рассматривают возможность внедрения виртуальной АТС в ближайшие три года. В разрезе малых и средних СМБ эта цифра еще выше: 67 и 71% соответственно. Учитывая такой высокий интерес к этой услуге, сервис-провайдерам важно понимать, что должно произойти, чтобы эти намерения оформились в покупку.

Бизнес-приложения являются самой перспективной категорией облачных услуг на российском рынке СМБ, которая по своему объему сопоставима с хостингом инфраструктуры и оценивается в 5,8 млрд руб. Ожидается, что в ближайшие несколько лет рынок бизнес-приложений будет демонстрировать уверенный рост за счет того, что все больше СМБ выходят в онлайн и отдают свое предпочтение именно облачной модели покупки ПО. Чтобы не упустить возможности, которые открывает этот рост, сервис-провайдерам следует обязательно позаботиться о том, чтобы их предложения, ориентированные на СМБ, включали различные бизнес- приложения.

Однако объем использования бизнес-приложений российскими СМБ все же меньше, чем в других, более развитых странах. Тем не менее, как и в случае с другими облачными услугами, ожидается значительный рост в этой области

по мере того, как в России будет увеличиваться количество СМБ с доступом в Интернет. Чтобы максимально эффективно использовать этот ожидаемый рост, сервис- провайдерам необходимо правильно выбрать целевую аудиторию и услуги, которые ей следует предлагать.

Притом, что российский телекоммуникационный сектор достаточно специфичен, что обусловлено отношением к нему государства как к стратегической отрасли, в части экономических тенденций на рынке телекоммуникаций Россия находилась в русле общемировой логики развития.

Телекоммуникационный рынок за 2012 - 2016 гг. перетерпел значительные изменения: значительно уменьшилось потребление фиксированной связи и значительно увеличилась глубина проникновения услуг IP-телефонии. При этом произошел качественный рост абонентских устройств и линий передачи данных, что расширило ассортимент услуг, потребляемых каждым абонентом.

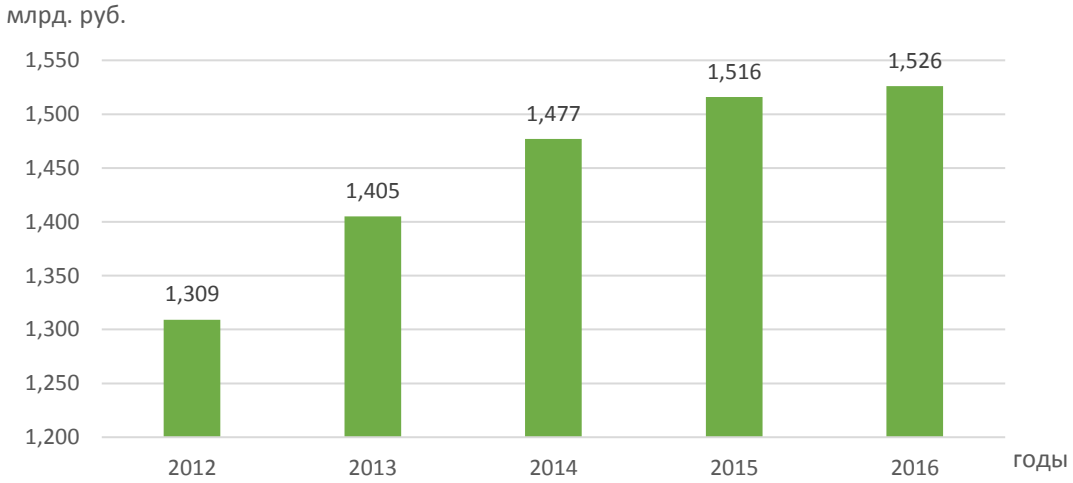

Рисунок 1 – Объем российского рынка телекоммуникационных услуг в 2012-2016 гг., млрд. руб. [49]

Специфика отрасли такова, что потенциальные возможности рынка расширяются параллельно с постоянным и непрерывным развитием технологий и ростом номенклатуры услуг.

По данным Министерства связи и массовых коммуникаций России, общий объем рынка телекоммуникационных услуг достиг в 2016 1 526 млрд. руб. и вырос на 0,7 % по сравнению с прошлым годом (рисунок 1), в пересчете на евро рынок упал на 14%, в связи резким ослаблением российского рубля [25]. Это говорит о том, что политическая ситуация в мире влияет на внутреннюю телекоммуникационную индустрию. Прямым следствием ослабления рубля стало повышение цены на услуги IP-телефонии [49].

Главной причиной замедления роста рынка стало снижение темпов роста IP-телефонии до 5%. Другими причинами снижения темпов в 2016 году стали продолжающееся падение рынка фиксированной телефонной связи, а также насыщение в традиционно динамичных сегментах интернет-доступа.

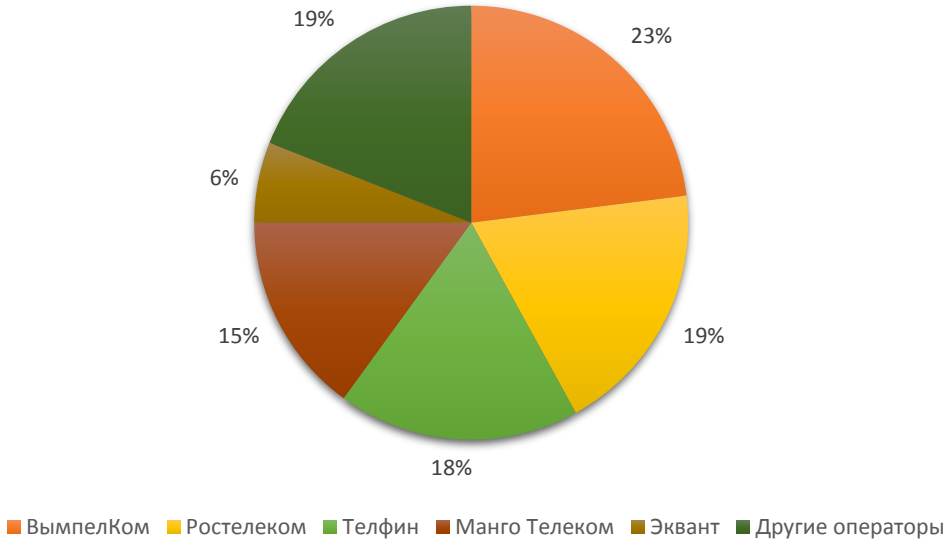

Рисунок 2 – Структура рынка телекоммуникаций России по полученным доходам основными игроками в 2016 г., % [49]

По данным «Директ INFO» 80% рынка телекоммуникационных услуг формирует пять крупнейших операторов: ВымпелКом, Ростелеком, Телфин, Манго Телеком, Мобилон. На каждую из других компаний (Мегафон, Телезон,

Мобилон, Задарма, Эр-Телком и др.) приходится менее 5% рынка. ВымпелКом является крупнейшим среди операторов связи в России по таким показателям как выручка и количество абонентов [10].

Из данных таблицы 1 видно, что не все операторы в 2016 году продемонстрировали положительную динамику общей выручки. Ростелеком, Телфин и Манго Телеком по итогам года показали понижение прибыли. Больше всего выручка упала у Манго Телеком (на 1,2%), по данным «ТМТ Консалтинг» это может быть следствием негативной тенденции прошлых лет, когда компания не имела достаточных средств для развития своей сети [49].

Таблица 1 – Основные показатели работы крупнейших операторов IP-телефонии по России, 2016 г. [10]

Место по выручке	Оператор	Общая выручка, млрд. руб.	Изменение в % к 2015 году(±)	Выручка от оказания услуг связи, млрд. руб.	Число абонентов, млн. чел.	ARPU базовой услуги, руб.
1	ВымпелКом	391,2	4,4	350,9	77,3	3260
2	Ростелеком	308,4	-0,8	288,5	74,8	Нет данных
3	Телфин	297,4	-0,5	274,9	22,1	2460
4	Манго Телеком	278,4	-1,2	233,7	59,8	3140
5	Эквант	94,6	8,3	Нет данных	37,3	2170

Проанализируем ситуацию, сложившуюся на конец первого квартала 2017 года.

Рост выручки от услуг IP-телефонии в России в I квартале 2017 г. у всех операторов был приблизительно равным – на 0,9%. В абсолютном значении ВымпелКом остался лидером по этому показателю – 71,1 млрд руб. Выручка Манго Телеком от услуг IP-телефонии выросла до 52,6 млрд руб., у Ростелеком – до 63,4 млрд рублей [9].

ВымпелКом увеличил операционную прибыль за вычетом амортизации (OIBDA) в России в I квартале 2017 г. на 1,1% до 38,6 млрд руб., рентабельность по OIBDA упала на 2,1 п. п. до 40,1%, следует из ее отчетности. У Ростелеком за тот же период этот показатель упал на 5% до 30,2 млрд руб., рентабельность составила 40,8%. Падение EBITDA Манго Телеком в I квартале составило 8% до 24,2 млрд руб., рентабельность – 36,4%. У Эквант, продолжающего стройку и тратящего деньги на выход в новые регионы, в том числе в Москву, показатель EBITDA упал на 43,6% до 3 млрд руб., а рентабельность по нему составила лишь 12,2% [9].

При этом выручка всего российского бизнеса ВымпелКом увеличилась на 6,5%.

Она росла за счет увеличения доходов от продаж устройств, передачи данных и увеличения абонентской базы в России [74].

Выручка ВымпелКом растет быстрее, чем у конкурентов, во многом из-за резкого роста продаж абонентских устройств – на 71% до 10,7 млрд руб., однако эти продажи оказали давление на рентабельность. Хотя рентабельность у ВымпелКом снизилась все же меньше, чем у остальных игроков.

Выручка от мобильных услуг у ВымпелКом росла одинаково с другими игроками – примерно на 1%. В условиях выхода Эквант на московский рынок и сложной макроэкономической ситуации это можно считать неплохим результатом.

ВымпелКом продолжает испытывать на себе давление со стороны усиления конкуренции в Московском регионе и сокращения доступных ей офисов. Динамика российской абонентской базы ВымпелКом подтверждает это: за I квартал она прибавила менее 3,8% год к году, что является самым низким показателем среди основных конкурентов. Поэтому оператор вынужден активно инвестировать в развитие монобрендовой розницы.

Начиная с I квартала ВымпелКом перестает раскрывать показатели оттока абонентов, среднего дохода, который приносит каждый из них в месяц

(ARPU), и количества минут, которые он за этот период выговаривает (MOU), а также доходы от услуг виртуальной АТС.

Сокрытие традиционных метрик не очень хороший признак. Это снижает прозрачность бизнеса для инвесторов, хотя в отказе от MOU и ARPU есть определенная логика, поскольку операторы используют разные методики подсчета этих показателей. А вот отказ от раскрытия оттока настораживает и косвенно свидетельствует об усложнении ситуации на рынке и опять же об усилении конкуренции. Сокращение предоставляемой инвесторам информации пусть и не критично, но не добавляет инвестиционной привлекательности.

Выручка Эквант в I квартале 2017 г. выросла на 5,4% год к году, до 24,3 млрд руб. Показатель вырос впервые с 2015 г. В IV квартале 2016 г. выручка снизилась год к году на 3,2%, до 24,1 млрд руб., следует из сообщения оператора. Если учитывать в результатах 2015 г. доходы мобильных активов Телфин, которые позже вошли в Эквант, в III квартале 2016 г. снижение год к году составило 4,3%, во II квартале – 7,1% [64].

Масштабная программа строительства сетей привела к снижению свободного денежного потока оператора до отрицательного значения по итогам 2016 г. – минус 19,1 млрд руб. против 3,2 млрд в 2015 г., следует из сообщения Эквант. В I квартале 2017 г. показатель остался отрицательным, однако вырос год к году - минус 5,8 млрд руб. против минус 8,4 млрд руб. за аналогичный период 2016 г. Показатель «демонстрирует тенденцию выхода на положительные значения».

На данный момент те или иные категории платных или бесплатных онлайн-приложений используют около 47% российских СМБ, а самыми популярными из них, являются интерактивная совместная работа, обмен файлами и онлайн-бухгалтерия.

Рассмотрим доли основных операторов рынка телекоммуникационных услуг в России более детально, по основным сегментам рынка.

Сегментами отрасли телекоммуникаций являются: IP-телефония, фиксированная телефонная связь, Виртуальная АТС, доступ в интернет, межоператорские услуги. Наиболее быстро растущими являются два направления: Виртуальная АТС (5,3%) и доступ в интернет (21,3%). Данные о динамики сегментов рынка представлены на рисунке 3.

Фиксированная связь долго являлась единственным доступным видом связи для большинства населения России, но и сейчас ее значение трудно переоценить. «Ростелеком» традиционно является лидером в оказании услуг фиксированной телефонной связи на свей территории РФ, включающей в себя услуги местной, внутризоновой, междугородной и международной связи. Плотность фиксированной связи в нашей стране невысока – 27 аппаратов на 100 человек населения [56] (в развитых странах – 40).

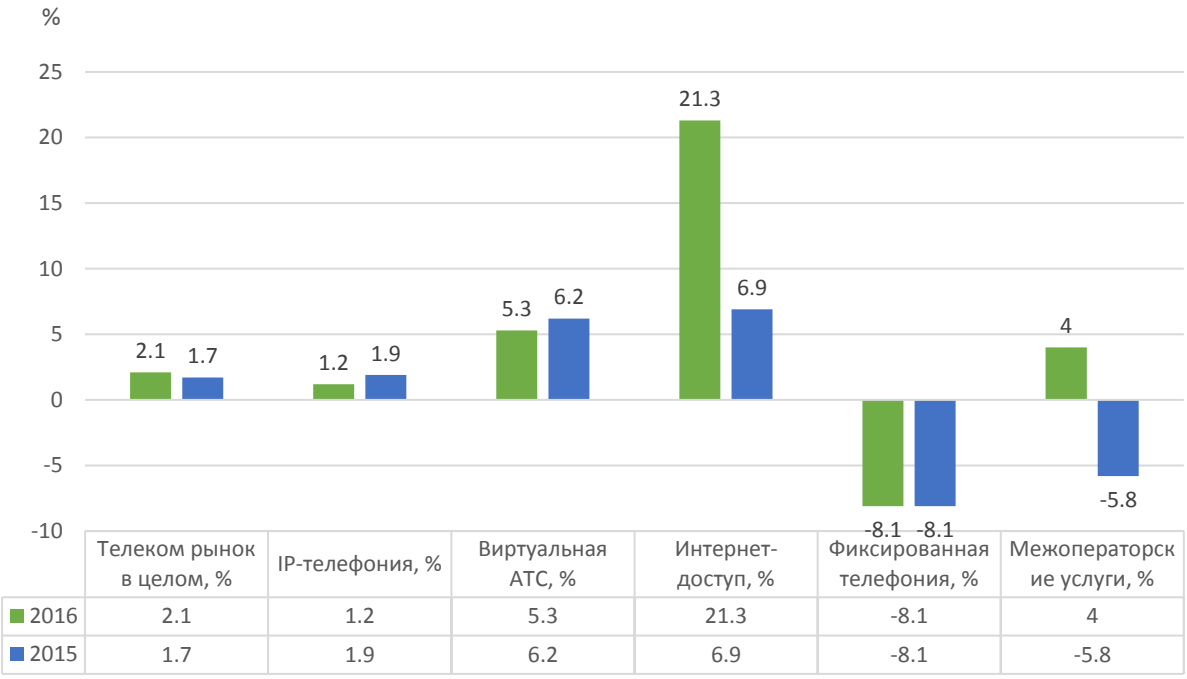

Рисунок 3 – Динамика сегментов телекоммуникационного рынка 2016 г., %

Интернет-доступ является самым привлекательным сегментом рынка, так как на конец 2016 года глубина проникновения услуги составляла всего 71,8%.

Нынешняя политическая ситуация в мире не дает надежно спрогнозировать развитее на 2017-2018 годы. В целом можно выделить несколько важных трендов которые будут определять развитие рынка ближайшие 3-4 года:

1 Изменение поведения потребителей: с бурным ростом проникновения виртуальной АТС, развитием коммерциализации банковских продуктов, популяризацией мобильных услуг банковского обслуживания меняются способы получения и восприятия информации. В этих обстоятельствах большое значение приобретают имидж бренда и отношения потребителя.

2 В долгосрочной перспективе будет снижение прибыли от традиционных услуг связи. Это связанно с насыщением рынка и появлением альтернативных услуг с большими функциональными возможностями и более низкими ценами. Рост выручки от Виртуальной АТС позволит компенсировать снижение выручка от традиционных услуг.

3 Изменение конкурентной среды за счет расширения деятельности за пределы предоставления фиксированных услуг связи: финансовые услуги, продажа контента. В задачи операторов входит упрочнение лидирующих позиций, нахождение баланса между прибылью, ростом выручи и оптимизацией затрат, а также определение основных направлений инвестиций.

1.2 Анализ особенностей функционирования телекоммуникационных компаний

Телекоммуникационная отрасль в России динамично развивается на протяжении последних лет. В России практически решена проблема обеспечения базовыми услугами. Сегодня все чаще поднимается вопрос о дальнейшем пути развития отрасли. При этом высокий уровень образованности населения позволяет искать источники роста не только непосредственно в отрасли телекоммуникаций, но и на стыке с отраслью информационных

технологий. Ведь телекоммуникации являются инфраструктурной отраслью для ИКТ и в условиях бурного развития телекоммуникаций очевиден вопрос интенсификации использования ИКТ.

Основным макроэкономическим фактором, обусловливающим развитие телекоммуникаций в России сегодня и в ближайшие годы, является увеличение ВВП и, как следствие, ВВП на душу населения и средних доходов населения. Высокий уровень образованности населения стимулирует рост спроса на услуги связи (расходов на телекоммуникационные услуги).

Уже сегодня российский телекоммуникационный рынок является крупнейшим в Восточной и Центральной Европе. По размерам рынка Россия уступает в Европе лишь Германии, Великобритании, Франции, Италии и Испании.

Дальнейшее развитие телекоммуникационной отрасли в России будет связано, прежде всего, с интенсивным использованием существующей инфраструктуры, что в первую очередь, зависит от развития смежной отрасли информационных технологий. Не зря, в последние годы все чаще и чаще телекоммуникации и информационные технологии объединяют в один сектор ИКТ, а объединение сетей, услуг и технологий является одной из основных тенденций отрасли ИКТ. Важно отметить, что более высокие перспективы роста ИТ компаний по сравнению с телекоммуникационными можно проследить и при анализе стоимости публичных ИКТ компаний.

Структура рынка в телекоммуникационной отрасли России, также, как и в других странах имеет олигополистическую структуру.

Для олигополии характерны следующие признаки: небольшое количество крупных компаний на рынке, одинаковые или дифференцированные товары и услуги, ценовая и неценовая конкуренция между участниками рынка, а также возможность появления на рынке новых компаний.

В России в телекоммуникационной отрасли IP-телефонии, на рынке действуют пять компаний федерального уровня, с подавляющей долей рынка, это компании ВымпелКом, Ростелеком, Манго Телеком, Телфин и Эквант. Они оказывают телекоммуникационные услуги во всех регионах страны.

Ограниченное количество участников на рынке, способствует монополистическим соглашениям, таким как установление цен на услуги, распределение сегментов рынка между участниками, создание и усиление барьеров для конкурентов. На рынке по мере своего развития и формирования происходит тенденция к укрупнению и олигополии крупных холдингов и групп компаний. Уже сейчас основные телекоммуникационные активы сосредоточены в нескольких холдингах.

Крупным компаниям приходится конкурировать не только между собой, но и с более мелкими компаниями – конкурентами, действующими на региональных рынках, в результате конкуренции в отрасли последние несколько лет активно развивается тенденция к отраслевой диверсификации.

На сегодняшний день рынок телекоммуникаций более чем насыщен. Услуги IP-телефонии настолько проникли на рынок, что люди уже начинали отказываться от фиксированной связи. С каждым днем операторам все сложнее удивить потребителей. И сейчас общество уже на рубеже перехода к новым источникам информационных технологий. Поэтому телекоммуникационные компании каждый день предоставляют новые сервисы и услуги.

Большинство операторов связи предлагают одинаковые сервисы, ориентируясь на одних и тех же потребителей услуг, поэтому, создается очень сложная конкуренция между ними. В такой большой конкуренции очень сложно операторам привлечь к своим услугам новых клиентов, а иногда даже тяжело удерживать своих. В связи с этим каждый оператор пытается усилить свою маркетинговую структуру. Маркетинг в сфере телекоммуникаций имеет свои особенности. Классический маркетинг имеет место быть, но имеет свои тонкости [16].

В сфере телекоммуникационных услуг продвижение товара на рынке отличается от классического так, как с каждым днем роль связи и передачи данных становится все важнее в современном обществе.

Особенность маркетинга заключается еще в том, что потребителям как правило сложно оценить качество предоставляемых услуг связи и это является проблемой для маркетинговой деятельности компаний. И они в связи с этим вынуждены искать разные методы подхода к абоненту.

Еще одной сложностью в маркетинговом сегменте является невозможность заранее установить, что в будущем будет пользоваться спросом, и будут ли востребованы новшества, в которые вложены большие денежные средства. Так же, как и все прочие услуги на рынке, телекоммуникационные услуги обладают свойствами и характеристиками, которые нужно донести до потребителей понятным им языком, и тщательно проинформировать их об этих свойствах. В противном случае потребитель может так и не начать пользоваться услугой или начнет пользоваться услугой конкурента, чья маркетинговая компания была эффективней. Продвигая услугу необходимо акцентировать внимание на выгоде, которую потребитель извлечёт из пользования услугой.

На данный момент рынок телекоммуникаций сложился таким образом, что необходимо уделять внимание ассортименту предоставляемых услуг. И поэтому большинство операторов связи работают в нескольких сферах телекоммуникационного рынка. Операторы предоставляют не только услуги связи и Виртуальной АТС, но и услуги программного обеспечения и всевозможных интеграций. Выводя тем самым рынок телекоммуникационных услуг на новый уровень. Компании, предоставляя IP-телефонию, продают вместе с ней SIP-телефон или VOIP-шлюз, это даже дает дополнительную прибыль.

Компании разрабатываю все больше дополнительных услуг, которые делают существующие услуги все более удобными, например, операторы ввели

услуги оповещения о пропущенных вызовах по email или смс, а услуги записи разговоров уже присутствуют почти у всех игроков рынка телекоммуникаций.

Еще одним сегментом маркетинга телекоммуникационного рынка является ценовая политика, так как от хорошо подобранных тарифов зависит дальнейшая конкурентоспособность компании. От того на сколько будет низкой цена на предоставляемые услуги будет зависеть и поток клиентов в компанию.

Компании, функционирующие на рынке телекоммуникационных услуг, сравнивают цены и наблюдают за тарифной политикой конкурентов, исходя из этого, меняют и корректируют свои тарифы.

Операторы применяют разные подходы для привлечения новых клиентов и увеличения абонентской базы. Так как большинство услуг, предоставляемых телекоммуникационными компаниями одинаковы, для потребителя основную роль будет играть цена.

Маркетинговая концепция не ограничивается лишь созданием качественного продукта, отвечающего потребностям клиентов и правильным установленным тарифов. Необходимо еще и соответствующим образом довести услугу до потребителей. Поэтому одной из целей компании является определение оптимальных и эффективных способов реализации услуг.

Прямые продажи являются основным подходом к организации сбыта, из-за особенностей телекоммуникационных услуг, таких как: неделимость производства и потребления, невозможность транспортировки и складирования, то есть компания — оператор вступает во взаимосвязь со своим потребителем без посредников. Это помогает компаниям сэкономить, так как не нужно платить посредникам, которые в свою очередь могут не добросовестно и некачественно выполнить свою функцию. Но существуют случаи, где необходима помощь посредников. Например, при предоставлении IP-телефонии очень важно, чтобы услуга была в легкой доступности для общества. Для этого создаются партнерские программы по привлечению новых

клиентов. Это дает возможность привлечение клиентов посредниками и увеличения продаж.

Обслуживающий персонал является основным звеном, который связывает поставщика услуги и потребителя. От него напрямую зависит репутация и имидж компании. Операторы с каждым годом увеличивают число специалистов по работе с клиентами, чтобы потребитель в любое время мог получить консультацию от квалифицированного и профессионального представителя компании.

В отношении мероприятий по продвижению услуг действует тот же принцип, что и на других рынках: эффективными способами привлечения корпоративных клиентов являются профессиональные рекламные мероприятия в специальных изданиях, в то время как при привлечении массовых пользователей действенны средства массового охвата аудитории. В отдельную категорию можно выделить мероприятия, позволяющие вовлечь потребителей в бренд оператора, повысить продажи в кратковременном периоде за счет подарков и розыгрышей.

Что бы пользоваться успехом операторы IP-телефонии должны постоянно исследовать рынок, правильно формировать свою целевую аудиторию, проводить эффективную рекламную компанию.

Глобализация жизни и быстрое развитие информационных технологий значительно повысили роль телекоммуникационной отрасли как части общества. Постоянное изменение, совершенствование технологий, высокий уровень конкуренции на данном рынке, сложная структура телекоммуникационных отношений, обуславливают комплексное регулирование данной отрасли.

Функционирование компаний на рынке телекоммуникационных услуг регулируются не только нормами корпоративного, договорного и трудового права, но и огромным массивом нормативных актов из совершенно разных сфер регулирования.

Любое предприятие, работающее на рынке телекоммуникаций, вступает в отношения, которые можно разделить на три направления:

– создание и эксплуатация инфраструктуры и сетей;
– оказание телекоммуникационных услуг;
– государственное регулирование (лицензирование и контроль).

Создание и эксплуатация телекоммуникационной инфраструктуры регулируется градостроительным и гражданским кодексами и принятыми в соответствии с ними законодательными актами, нормами земельного и жилищного законодательства, а также федеральным законом о связи.

При оказании телекоммуникационных услуг операторы должны руководствоваться Федеральном законом от 07.07.2003 «О связи», а также Федеральным законом от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральным законом от 27.07.2006 «О персональных данных», Законом РФ от 27.12.1991 «О средствах массовой информации», при этом должны соблюдаться нормы законодательства, обеспечивающие государственную безопасность, противодействия терроризму, конституционные права и свободы граждан, принципы свободы поиска, использования и распространения информации .

Контроль и надзор за деятельностью компаний на рынке телекоммуникационных услуг осуществляет Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), Федеральное агентство по информационным технологиям, Федеральное агентство связи, Федеральная антимонопольная служба и Федеральная служба по тарифам [17].

Необходимость следовать установленным требованиям, правилам, нормативам налагает серьезные обязательства на органы управления компанией, так как следствием их нарушения могут быть меры административной ответственности в виде приостановления или отзыва лицензии, штрафа или привлечение к уголовной ответственности.

Такое обилие нормативного регулирования, содержащего в основном императивные нормы, приводит к возникновению большого количества противоречий и коллизий на практике, которые выливаются в административные и судебные споры, а порой приводят к возбуждению уголовных дел.

В настоящее время рынок IP-телефонии находится на стадии застоя, а конкуренция приводит к изменению цен на тарифы. На рынке телекоммуникационных услуг существуют особенности ценообразования.

Гибкая тарифная политика является важнейшим фактором формирования спроса на рынке телекоммуникационных услуг. Существует шесть вариантов стратегий управления тарифами (рисунок 4) [57]:

1 Стратегия «снятие сливок» - установление завышенной цены на новую услугу, аналоги которой отсутствуют;

2 Стратегия цен проникновения- производитель устанавливает минимальную цену на тарифный план, таким образом переманивая к себе конкурентов;

3 Стратегия дифференциального ценообразования – установление разных цен на услуги в зависимости от сегментов рынка, на который они ориентированы;

4 Стратегия ассортиментного ценообразования – назначение цены не на услуги, а на их группы (пакет). В группу входит набор из основной услуги и одной или нескольких дополнительных, которые делают тарифный пакет более привлекательным для потребителя;

5 Стратегия психологического ценообразования – методами психологического воздействия вызвать у клиентов интерес к услуге, создавая иллюзию ее привлекательности;

6 Стратегия конкурентного ценообразования – компании ориентируются на цены конкурентов при установлении своих цен.

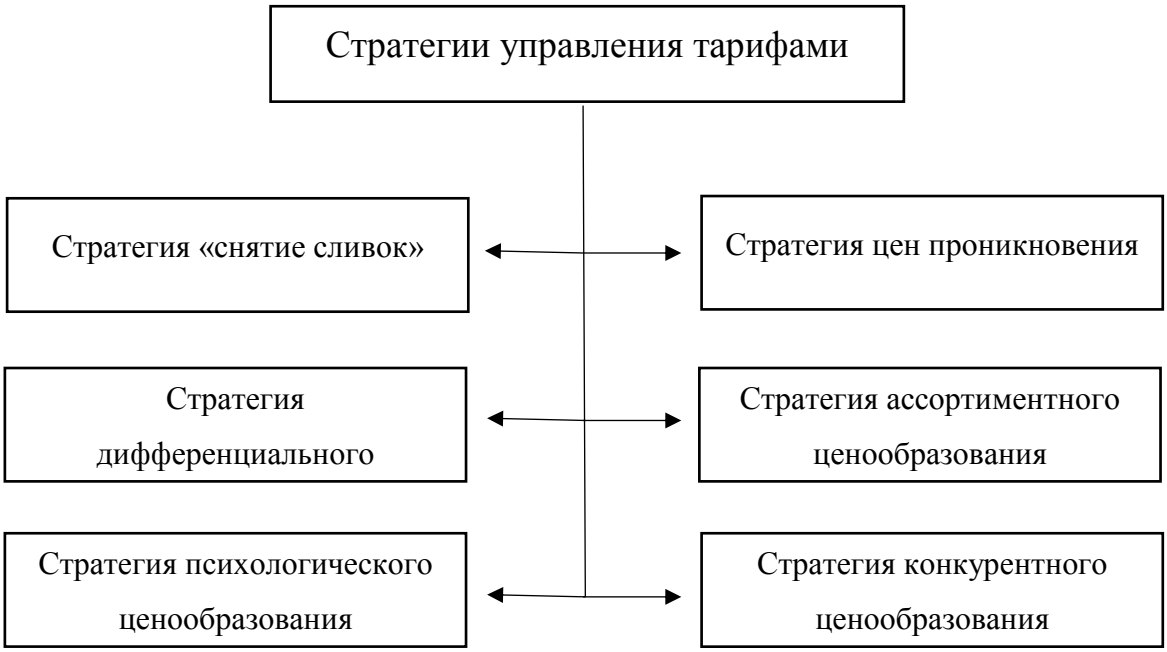

Рисунок 4 – Виды стратегий управления тарифами [57]

Каждая компания использует несколько стратегий ценообразования. Выбор верной стратегии для того или иного товара должен основываться на глубоком исследовании рынка: прогнозе направления развития отрасли и на правильном расчете себестоимости услуги.

Разработка тарифных планов прежде всего тесно связана с желанием и поведением потребителя. Потребители выступают как источник информации, изучая который операторы создают продукты, которые будут пользоваться популярностью. Таким образом можно сказать, что основной движущей силой меняющихся стратегий ценообразования является спрос на услуги, которые входят в тарифный план. Операторы, отталкиваясь от спроса и ценовой стратегии, определяют, как в конечном итоге будет выглядеть тарифный план.

Спрос также оказывает влияние на стратегию ценообразования. Влияние выражается в том, что изучение потребителя позволяет более четко сегментировать рынок, что позволяет создать операторам тарифные планы для потребителей в зависимости от уровня доходов.

За последние двадцать лет наблюдалось значительное увеличение числа слияний и поглощения на телекоммуникационном рынке, это свидетельствует

о том, что Российский рынок телекоммуникационных услуг наравне с мировым движется к консолидации.

Слияния и поглощения на Российском рынке телекоммуникаций начались в 1998 году, когда 25% акций ОАО «ВымпелКоммуникаций» выкупил Норвежкий оператор «Telenor». В 2000 г. Telenor выкупил 60% компании «Коминком» и 100% ее дочерней компании ОАО «Комбеллга», а через 3 года акции «Комбеллги» были проданы «ГолденТелекому» [35].

«МобильнымиТелеСистемами» был приобретены такие Российские операторы, как Кубань GSM» и «Донтелеком» (2002 год), «ТАИФ-ТЕЛКОМ», «Сибчелендж», «Томская сотовая связь» (2003 год), «Примтелефон» (2004 год), «Горизонт-РТ», «РеКом», «Телесот-Алания», «Сибинтертелеком» (2005 год), «Дагтелеком» (2006 год), «Башсел» (2007 год). На пртяжении 2000-х годов «МТС» скупала операторов широполосного доступа в интернет, среди них были: ЗАО «Мультрегион», ОАО «Евротел», Инфоцентр, «Интелека», «Альтаир».

Значительным событием стала сделка по приобретению 100% акций крупнейшего интернет провайдера «ГоденТелеком» оператором связи ОАО «ВымпелКомом», сумма сделки составила 4,3 млрд. долл. [74].

Далее несколько крупных сделок были совершены компанией АФК «Система»: Слияние «МТС» с дочерними операторами («Комстар», «Телмос», «МТУ Информ») в одну компанию «Комстар-ОТС», приобретение блокирующего пакета акций крупного холдинга «Связьинвест».

В октябре 2009 года Оператором «МТС» был приобретен оператор мобильных интегрированных услуг в России и СНГ ОАО «Комстар-Объединённые Теле Системы»

В 2014 году произошло слияние активов «Теле2» и «Ростелекома». Под финансовый контроль «Теле2» перешли семь дочерних компаний «Ростелекома»: «Скай Линк», «Нижегородская сотовая связь», «Байкалвестком», «БИТ», «Волгоград GSM», «Енисейтелеком» и «АКОС» [49].

Таким образом сложилась ясно выраженная тенденция к приобретению региональных операторов более крупными федеральными.

Из выше изложенного можно сделать вывод что консолидация рынка телекоммуникационных услуг неизбежна, этого же мнения придерживаются аналитики JPMorgan и UB [9].

Можно сделать вывод, что функционирование компаний на рынке телекоммуникационных услуг имеет свою специфику. Она выражается в сильной зависимости компаний от развития информационных технологий, сильном регулировании со стороны государства, так как область телекоммуникаций является стратегически важной для страны, в том, что при продвижении товара или услуги на рынке сильное влияние оказывает имидж компании.

1.3 Исследование зарубежного и отечественного опыта повышения конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг

В настоящее время ни одна организация не может обойтись без оценки как своего конкурентного положения на рынке, так и конкурентоспособности своей продукции, товаров, работ или услуг. Существует множество методов и форм конкурентной борьбы, каждая фирма пытается выработать свою конкурентную стратегию, свои конкурентные преимущества для достижения успеха в бизнесе. Рассмотрим для начала, что представляет собой термины конкуренция и конкурентоспособность.

В экономической литературе еще не существует единого общепринятого определения понятия конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов. Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие

«конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Определения конкурентоспособности

Автор	Определение конкурентоспособности
И. М. Лифиц	Это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогам-конкурентами [20]
Н. С. Яшин	Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации [67]
Р. А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [55]
Л. М. Калашникова	Понятие комплексное, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или его отдельными членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы [15]

Таким образом можно сказать что конкурентоспособность это – способность предприятия успешно осуществлять деятельность и выпуск продукции в условиях противодействия конкурентов.

В современном мире термин «конкурентоспособность» используется в отношении категорий разного уровня. Наглядное представление о взаимосвязи различных уровней дает пирамида конкурентоспособности (рисунок 5).

Между понятиями разных уровней конкурентоспособности существует тесная связь. Конкурентоспособности отрасли и страны зависит от способности товаропроизводителей выпускать конкурентоспособную продукцию. Но, с другой стороны, выпуск конкурентоспособной продукции может осуществляться в условиях, созданных для товаропроизводителей в отрасли и в стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях [58].

Различные уровни конкурентоспособности также имеют принципиальные отличия. Например, конкурентоспособность страны и предприятия различаются: целевыми функциями объектов, масштабом, экономическим и геополитическим потенциалом.

Разнообразные конкурентные отношения возникающих в экономической сфере, можно разделить на три уровня:

– макроуровень – определяются условия конкурентоспособности и функционирования хозяйственной системы в целом;

– мезоуровень – формируются перспективы развития отрасли;

– микроуровень – конкурентоспособность обретает свою конечную форму в виде конкурентоспособности предприятия или товара.

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

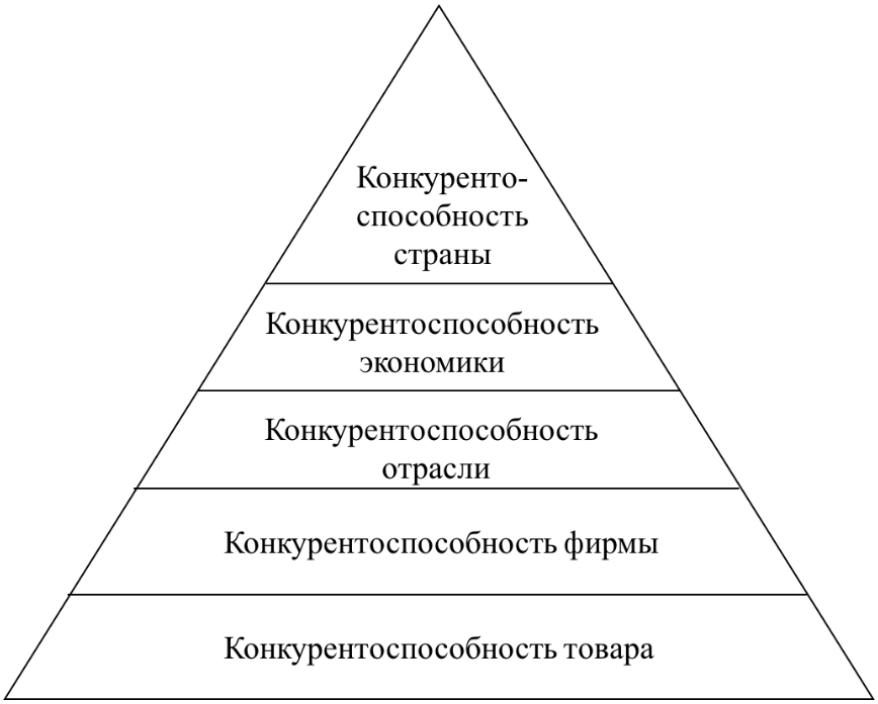

Рисунок 5 – Пирамида конкурентоспособности [58]

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

Конкурентоспособности присущ динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств.

К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развит.

Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство противоречивости, что обусловливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.

Рисунок 6 – Совокупная конкурентоспособность организации [37]

В основе конкурентоспособности компании лежит (рисунок 5):

1 Конкурентоспособность бизнес- процессов и качества управления ими – внутренняя конкурентоспособность предприятия, как хозяйствующего субъекта, определяемая ресурсами и способностями их преобразовывать посредством грамотных бизнес-процессов в товар, репутацию и т.д.

2 Конкурентоспособность товаров и услуг - это совокупность качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечит удовлетворение конкретной потребности покупателя отличается от аналогичных товаров конкурентов.

Таким образом, эти два вида конкурентоспособности мы можем рассматривать и оценивать параллельно на одном уровне, равнозначно по отношению к друг другу.

Конкурентоспособность организации может быть оценена на конкурентном рынке только в рамках группы предприятий одной отрасли, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентный рынок – это рынок

товаров (услуг, работ), на котором в условиях усиления конкуренции взаимодействуют продавцы и покупатели с целью установления рыночных цен и осуществления купли-продажи [12].

Конкурентоспособность объекта определяется наличием у него конкурентных преимуществ – внутренних характеристик (в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени) [58].

Все конкурентные преимущества делятся на две группы:

– преимущества низкого порядка – это преимущества, которые связаны с использованием дешевых источников, таких как: рабочая сила, сырье и материалы, энергия. Их низкий порядок связан с неустойчивостью, так как они могут быть легко потеряны из-за роста цен или заработной платы;

– преимущества высокого порядка – это уникальная продукция, технология, оптимальная маркетинговая структура, хорошая репутация фирмы.

Ключевыми факторами успеха продукции на рынке IP-телефонии являются:

– низкая стоимость;
– качество;
– развитая дилерская сеть;
– сервис (дополнительные услуги);
– высокая квалификация сотрудников;
– дифференциация системы тарифообразования;
– благоприятный имидж/репутация компании у потребителей;
– приятные в общении, доброжелательные служащие.

В настоящее время, возрастающая конкуренция на рынке услуг IP-телефонии приобретает актуальный характер, поскольку именно её механизмы способствуют развитию и функционированию всех отраслей экономики, а

также удовлетворению жизненно важных потребностей человека. Внедрение IP-телефонии во многие отрасли народного хозяйства позволяет добиться экономии материально - трудовых ресурсов, существенно повысить производительность труда и обеспечить автоматизированный контроль технологических процессов.

В условиях насыщения рынка услуг IP-телефонии и развития новых технологий российские операторы активно корректируют свою стратегию. В данном случае формирование стратегии конкурентных преимуществ позволит операторам варьировать стратегические решения во многих областях ведения конкурентной борьбы.

Происходит перераспределение рынка между разными операторами - причем, как перераспределение существующей абонентской базы, так и доходов от услуг связи. Стоит отметить, что для получения устойчивого конкурентного преимущества, необходимо достичь очевидного преимущества над конкурентами по одному или нескольким ключевым факторам успеха. В то же время хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха. На рынке телекоммуникационных услуг представлены достаточно сильные игроки, они не имеют значимых устойчивых конкурентных преимуществ, так как имеют равный доступ к ресурсам, технологиям и развиваются в одном направлении.

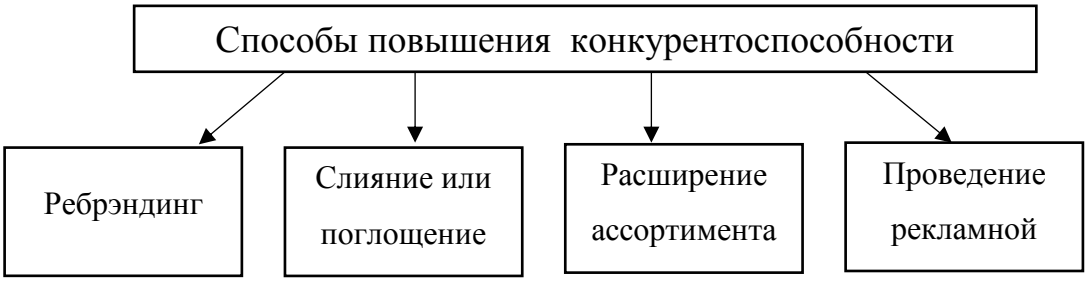

Рисунок 7 – Распространенные способы повышения конкурентоспособности на рынке телекоммуникационных услуг

Для телекоммуникационной отрасли характерны процессы слияний и поглощений. Выбрав политику поглощения, компания наращивает свою капитализацию, стремясь добиться «эффекта масштаба», оптимизировать бизнес-процессы и активно развивать бизнес. Процесс поглощения выгоден, с целью сокращения времени для выхода компании на новую рыночную «нишу», при этом сохранив существующую емкость рынка.

В этом случае риски, которые возникают при создании новых товаров и услуг сводятся к минимуму, также отсутствует необходимость в приобретении или расширении абонентской базы.

Приоритетом в выборе такого процесса укрупнения бизнеса и капитала, как слияние, в первую очередь является достижение целей компании и конкурентоспособности для стратегического развития в будущем. Путем слияния генерируются финансы, для эффективного использования ресурсов объединяют бизнес-процессы, происходит увеличение клиентской базы, повышается прибыльность и финансовая устойчивость. Все эти факторы при слиянии делают бизнес более конкурентоспособным.

В качестве примера повышения конкурентоспособности можно привести крупнейшее в истории объединение активов компании Mannesmann и Vodafone.

Поглощение произошло в феврале 2000 года, после того как совет директоров немецкого концерна Mannesmann AG одобрил сделку с английской компанией Vodafone AirTouch Plc на сумму 176 млрд долларов. В момент слияния Vodafone занимала первое место на британском и второе на американском рынках сотовой связи. Концерн Mannesmann AG обладал крупнейшими европейскими операторами – Omnitel (Италия) и Mannesmann D2 (Германия). На момент сделки на долю объединенного оператора приходилось примерно 10 процентов всего объема мировой абонентской базы.

Характерным примером повышения конкурентоспособности является перевод абонентов операторами на пакетные тарифные планы в 2014 г.

В 2014 году у операторов IP-телефонии стали падать доходы от традиционных услуг (голосовые звонки, SMS-сообщения), выходом для операторов стали пакетные тарифные планы в котором за фиксированную плату абонент получает определённое количество минут и дополнительных услуг. Тарифные планы стали сразу пользовать популярностью к тому же абоненты стали вести себя в два раза активнее. Доля доходов у «Манго Телеком» от передачи данных на конец 2015 увеличилась в 1,3 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Пакетные тарифы появились также в продуктовой линейке «Ростелеком». Так как тариф позволяет получить сразу несколько услуг по умеренной цене. С начала 2015 года количество подписчиков этих тарифов по всей стране увеличилось в двое. «ВымпелКом» получил результаты сопоставимые с «Манго Телеком».

Переход на пакетные тарифы позволил операторам компенсировать убытки от падения спроса на голосовую связь и сообщения, таким образом повысив их конкурентоспособность.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Манго Телеком»

2.1 Анализ финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Манго Телеком»

Общество с ограниченной ответственностью «Манго Телеком» специализируется на продажах облачных бизнес-приложений с интегрированной телефонией: виртуальную АТС, Центр обработки вызовов и CRM-систему для анализа информации о клиентах.

Манго Телеком - ведущий российский поставщик облачных бизнес-приложений и лидер российского рынка коммуникационных сервисов, предоставляемых по модели SaaS (программное обеспечение как услуга).

Компания предоставляет интегрированный комплекс облачных бизнес-приложений: Виртуальную АТС, Центр обработки вызовов и CRM-систему, разработанных с учётом потребностей компаний. Основной продукт компании - ВАТС «Манго-Офис». Помогает быстро, просто и недорого телефонизировать любой офис (и даже квартиру или дом) любого размера. Клиент получает в аренду, полностью настроенную и готовую к работе телефонную станцию, которая базируется на ресурсах «Манго Телеком». Он управляет виртуальной АТС через Интернет с помощью удобного и защищенного от несанкционированного доступа web - интерфейса.

Компания «Манго Телеком» основана в 2000 году. Сегодня она находится в числе лидеров на российском рынке виртуальных АТС и входит в ТОР-20 телекоммуникационных компаний России.

Филиалы «Манго Телеком» работают в 27 городах РФ и в Германии. С «Манго Телеком» уже 39 000 предприятий.

2013 год стал переломным этапом в развитии российского «облачного» рынка. Именно в этом году потребители впервые стали воспринимать «облачные» бизнес-приложения, предоставляемые российскими провайдерами, как достаточно респектабельные, функциональные и надежные чтобы стать

технологическим фундаментом основной деятельности предприятий – вместо или в сочетании с традиционными аппаратными и программными средствами. С одной стороны, это принципиальное изменение открывает возможности для быстрого расширения российского «облачного» рынка. Но с другой, – ставит перед серьезными провайдерами «облачных» бизнес-приложений важнейшую задачу. Нужно оправдать ожидания новых пользователей и предотвратить основные ситуации, которые могут вызвать разочарование потребителей и создать риск снижения доверия к «облачным» решениям.

В декабре 2013 г. акционером «Манго Телеком» стал инвестиционный фонд корпорации Intel.

В 2014 году «Манго Телеком» стала лауреатом Премии «Основа Роста - 2014» в номинации «За эффективную поддержку малого и среднего бизнеса», категория «Телекоммуникации».

Компания «Манго Телеком» стала лауреатом премии Рунета 2015 в номинации «Технологии и инновации». Ведущие российские IT-эксперты, общественные и государственные деятели назвали «Манго Телеком» победительницей, выбрав ее из 45 компаний-претендентов в этой номинации. Награда была присуждена компании за разработку инновационных облачных сервисов для развития малого и среднего бизнеса.

Компания «Манго Телеком» объявляет аудированные итоги работы в 2015 году и планы дальнейшего развития. В прошедшем году «Манго Телеком» укрепила лидерство на российском «облачном» рынке, сохранила темпы роста бизнеса на уровне 50% и расширила географию предоставления услуг на территории РФ. Также компания вывела на рынок новый сервис в линейке «Манго-Офис», не имеющий аналогов на российском и мировом рынках, значительно усовершенствовала существующие сервисы и запустила первый международный проект, связанный с выходом в 2015 году на Европейский рынок. При этом «Манго Телеком» привлекла инвестиции Intel Capital, позволившие реализовывать этот проект без ущерба для планов развития на

внутреннем рынке. Важнейшей задачей на 2015 год компания считает всестороннюю подготовку (технология бизнеса, менеджмент, маркетинг, техническая инфраструктура, продуктовый портфель) к начавшемуся в этом году новому этапу развития российского «облачного» рынка.

При реализации своей стратегии Манго Телеком уделяет основное внимание следующим аспектам [23]:

– расширение деятельности по стране в целом, продолжение расширения деятельности в регионах. Манго Телеком активно развивает местные лицензионные регионы. Расширение деятельности по оказанию услуг в регионах является одним из важнейших компонентов стратегии Манго Телеком, направленной на получение статуса ведущего оператора IP-телефонии в России. Манго Телеком разработал и внедрил единую национальную бизнес-модель, которая позволяет компании использовать единый порядок развертывания своей сети в регионах, повысить уровень стандартизации и обеспечить большую экономию за счет роста масштабов деятельности в области продаж и маркетинга, клиентского обслуживания, информационных технологий, биллинга и управления кадрами;

– развитие дополнительных услуг. Манго Телеком продолжает развитие дополнительных услуг. Основной упор в развитии дополнительных услуг будет сделан на развитие сервисов интеграции с различными системами и разработку новых аналитических модулей, которые в настоящее время являются основными драйверами роста выручки от дополнительных услуг;

– улучшение качества обслуживания клиентов. Обеспечение высокого качества обслуживания по всем точкам контакта с клиентом осуществляется за счет оптимизации работы каналов сбыта и обслуживания, а также доработки существующих и запуска новых продуктов и услуг;

– компания планирует развивать свою деятельность, уделяя большое внимание развитию перспективных технологий IP-телефонии, а также через

внедрение единых бизнес-решений в области информационных технологий, маркетинга, системы дистрибуции, обслуживания клиентов.

В 2016 году компания заложила прочный фундамент постоянным улучшениям, обеспечив выполнение амбициозных целей по повышению качества связи, надежности сети и развития инновационных технологий. Компания продолжает развивать API Виртуальной АТС — появились новые функции работы с записью разговоров. Например, прослушивание разговоров из CRM или формирование архива записей избранных звонков для обучения сотрудников.

Чтобы обеспечить намеченный на 2014 год уровень роста бизнеса и реализовать все запланированные проекты, «Манго Телеком» в конце 2013 года разработала и внедрила систему стратегических показателей, которая вносит согласованные приоритеты в работу топ-менеджеров компании, подразделений и их руководителей, а также устанавливает взаимоувязанные KPI для всех сотрудников.

Эта система охватывает все аспекты деятельности «Манго Телеком»: стратегический и финансовый менеджмент, маркетинг, разработку продуктов и инфраструктурного ПО, развитие технической инфраструктуры, повышение скорости разработки ПО (при одновременном снижении числа ошибок и ускорении тестирования), повышение эффективности маркетинговых коммуникаций, а также усиление обратной связи с различными географическими рынками и адресную работу с еще небольшими, но перспективными сегментами «облачного» рынка (не только на уровне продвижения продуктов, но и на уровне их функциональности). С февраля 2014 года система стратегических показателей охватывает также и европейский проект «Манго Телеком».

«Манго Телеком» выпустил для пользователей своей виртуальной АТС продукт для аналитики телефонного общения сотрудников с клиентами. Предполагается, что с его помощью руководители колл-центров, отделов

продаж, офисов техподдержки и пр. смогут выстроить бизнес-процесс, опираясь на заложенный в алгоритм продукта опыт десятков тысяч российских компаний из разных отраслей.

В «Манго Телеком» в зависимости от специфики работы использующего АТС подразделения решение может оценить и проанализировать, как быстро берут трубку менеджеры, сколько ждут клиенты в очереди, сколько звонков потенциальных клиентов теряется, в какое время клиенты чаще отвечают на исходящие звонки и пр. Продукт учитывает несколько десятков параметров для анализа основных процессов, влияющих на прибыль компании.

Аналитику можно сгруппировать как по всей компании, так и по отделам и даже конкретным сотрудникам. Продукт доступен клиентам «Виртуальной АТС» компании версий «Расширенная» и «Максимальная». Единоразовый платеж за лицензию составляет 500 руб., ежемесячная абонентская плата — 3500 руб.. Подключение отчетов «Продажи» и «Обслуживание» доступно по отдельности.

Нынешняя версия розничного продукта пока содержит порядка 80% от запланированных функций. В настоящее время продукт дорабатывается, и через пару месяцев компания обещает релиз новой версии с полными возможностями.

В целом можно оценить результаты деятельности как положительные.

Основная задача анализа финансового состояния – расчет и изучение показателей, характеризующих его финансовую устойчивость. Анализ финансовой устойчивости позволяет определить насколько предприятие рационально управляет своим капиталом, выявить отвечает ли состав и структура собственных и заемных средств целям развития предприятия. Расчет и анализ показателей финансовой устойчивости выполняют на основе данных бухгалтерской отчетности. По ходу деятельности на предприятии происходит постоянное пополнение запасов товарно-материальных ценностей.

Изучая излишек или недостаток средств формирования запасов, устанавливают абсолютные показатели финансовой устойчивости (Таблица 1). Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируют в трехфакторную модель (М) [7]:

$$M = (\triangle СОС; \triangle СДИ; \triangle ОИЗ)$$

Эта модель выражает тип финансовой устойчивости предприятия. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости (Таблица 3). Используя трехфакторную модель можно сделать вывод о том, что в течении последних трех лет финансовая устойчивость компании снижалась. В 2014 году компания обладала нормальной финансовой устойчивостью, в 2015 состояние стало неустойчивым, а в 2016 кризисным.

Таблица 3 – Типы финансовой устойчивости [7]

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
1. Абсолютная финансовая устойчивость	М = (1, 1, 1)	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности
2. Нормальная финансовая устойчивость	М = (0, 1, 1)	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности
3. Неустойчивое финансовое состояние	М = (0, 0, 1)	Собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы, краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платёжеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности
4. Кризисное (критическое) финансовое состояние	М = (0, 0, 0)		Предприятие полностью неплатёжеспособно и находится на грани банкротства

Финансовую устойчивость предприятия характеризуют состоянием собственных и заемных средств и оценивают с помощью системы финансовых коэффициентов. Расчетные значения данных показателей представлены в Таблице 4.

Проанализировав значения показателей и сравнив их значения рекомендуемыми можно сделать выводы что экономическое состояние предприятия в отчетном году улучшилось. Фирма сократила количество заемных средств, это можно увидеть в положительной динамике коэффициентов задолженности и коэффициентов финансовой независимости. Не смотря значительные улучшения предприятию следует продолжать сокращать размер заемного капитала, так как коэффициент финансовой напряженности указывает на зависимость компании от внешних источников, а также возникает риск неплатежеспособности из-за отсутствия возможности покрыть свои текущие обязательства.

Таблица 4 – Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «Манго Телеком», 2013-2016 гг.

Показатель	Источник информации	2013	2014	2015	2016
Валюта баланса (ВБ),тыс. руб	Бухгалтерский баланс , строка 1600	639669555	492840775	639669555	492840775
Коэффициент финансовой независимости (КФН)	КФН = СК/ВБ	13,58	24,24	13,58	24,24
Заемный капитал (ЗК), тыс. руб	ЗК = ДКЗ + ККЗ	552814821	258424644	552814821	258424644
Коэффициент задолженности ($К_з$)	$К_з$ = ЗК/СК	6,36	2,16	6,36	2,16
Коэффициент финансирования ($К_ф$)	$К_ф$= СК/ЗК	0,16	0,46	0,16	0,46
Оборотные активы (ОА), тыс. руб	Бухгалтерский баланс , строка 1200	82487791	87654589	82487791	87654589
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($К_{обеспеч.}$)	$К_{обеспеч.}$ = СОС/ОА	-5,70	-3,09	-5,70	-3,09

Окончание таблицы 4

Показатель	Источник информации	2013	2014	2015	2016
Коэффициент маневренности ($К_м$)	$К_м$ = СОС/СК	-5,42	-2,27	-5,42	-2,27
Коэффициент финансовой напряженности ($К_{ф.напр.}$)	$К_{ф.напр.}$ = ЗК/ВБ	0,86	0,52	0,86	0,52
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($К_с$)	$К_с$ = ОА/ВОА	0,15	0,22	0,15	0,22
Активы (А), тыс. руб	Бухгалтерский баланс, строка 1600	639669555	492840775	639669555	492840775
Коэффициент имущества производственного назначения($К_{ипн}$)	$К_{ипн}$ = (ВОА + З)/ А	0,88	0,81	0,88	0,81

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия является его платежеспособность, то есть способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств. Платежеспособность непосредственно влияет на формы и условия осуществления коммерчески сделок, в том числе получение кредитов и займов.

Ликвидность определяет способность быстро и без денежных потерь преобразовать свои активы в денежные средства. Ликвидность характеризуется также наличием ликвидных средств в форме остатка денег в кассе, на счетах в банках, а также наличием быстрореализуемых активов [5].

Понятие ликвидности и платежеспособности хотя и не тождественны, но на практике тесно связанны.

Таблица 5 – Группировка активов и пассивов по степени ликвидности, 2013-2016 гг, тыс. руб.

Показатель	Источник информации	2013	2014	2015	2016
Наиболее ликвидные активы (А1)	1250 + 1240	33802347	15214431	28512978	26457457
Быстрореализуемые активы (А2)	Бухгалтерский баланс, строка 1230	36493098	34124494	47269736	52356518
Медленно реализуемые активы (А3)	1210+ 1220+1260	8869711	9766850	6705077	8840614
Трудно реализуемые активы (А4)	Бухгалтерский баланс, строка 1100	272337	407588	446691	461837
Баланс	Бухгалтерский баланс, строка 1600	514878945	492840775	156911879	126190141
Наиболее срочные обязательства (П1)	Бухгалтерский баланс, строка 1520	39500206	43633597	43250477	44823195
Краткосрочные пассивы (П2)	1500- 1520 -1530	53240360	48894564	112455360	81302320
Долгосрочные пассивы (П3)	Бухгалтерский баланс, строка 1400	288304744	328133043	395902942	132234503
Собственный капитал предприятия (П4)	1300+1530	133833635	72179571	88060776	119538233
Баланс	Бухгалтерский баланс, строка 1600	514878945	492840775	156911879	126190141

При изучении ликвидности баланса осуществляют сравнения активов, сгруппированных по степени ликвидности, с обязательствами по пассиву, расположенными в порядке их погашения. Расчет и анализ коэффициентов ликвидности характеризует обеспеченность ликвидными активами краткосрочных обязательств.

Для проведения углубленного анализа ликвидности баланса используют относительные показатели, различающиеся набором ликвидных средств, используемых для покрытия срочных и краткосрочных обязательств, образующих текущие обязательства компании.

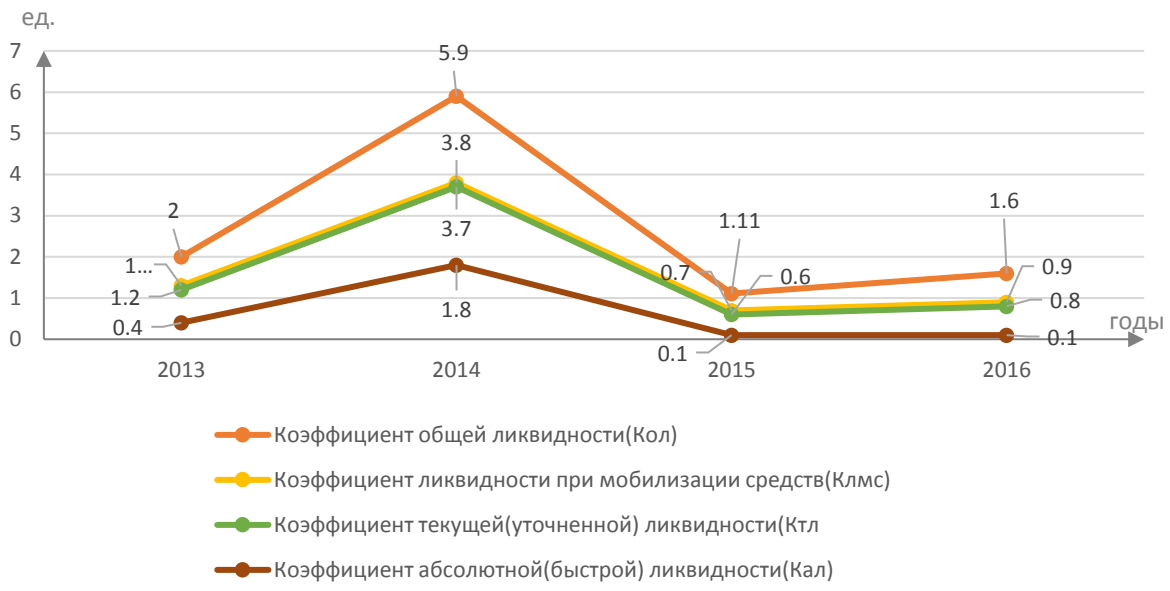

Рисунок 8 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Манго Телеком», 2013-2016 гг., ед.

Значения этих показателей рассчитываются на основе балансовой отчетности на конкретную дату, поэтому очень важно рассматривать значения этих показателей в динамике. Расчетные значения показателей ликвидности приведены в Приложении 3.

Большинство коэффициентов находятся в пределах нормативных значений, из этого можно сделать вывод, что предприятие не испытывает проблем с покрытием текущих обязательств. Небольшое превышения значения показателя абсолютной ликвидности указывает на высокую долю неработающих активов в виде наличных денег и средств на счета.

В целом можно сделать вывод, что в отчетном году по сравнению с предыдущим положение предприятия улучшилось об этом свидетельствует положительная динамика практически всех коэффициентов рентабельности. Динамика показателей ликвидности показа на рисунке 6.

Расчетные данные коэффициентов деловой активности подтверждают данные расчетов рентабельности. Активы стали оборачиваться быстрее.

Система показателей для оценки рентабельности предназначена для относительной оценки экономической эффективности. Динамика основных показателей рентабельности представлена на рисунке 7.

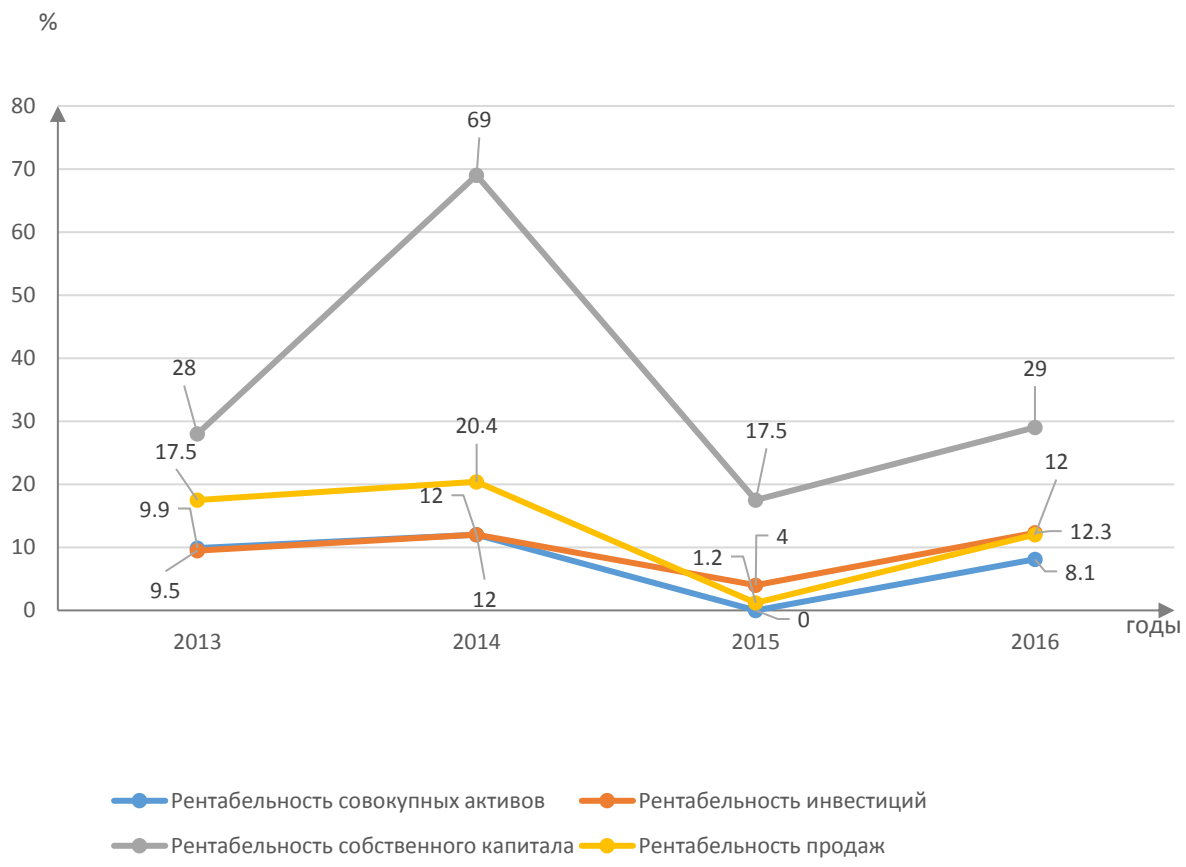

Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности ООО «Манго Телком», 2013-2016 гг., %

Показатели рентабельности за последний год выросли, что показывает достаточную результативность компании. Особенно заметно увеличились параметры рентабельности в необоротных активах и продаж.

Деловую активность предприятия измеряют с помощью системы коэффициентов. Количественные критерии деловой активности характеризуют относительными показателями, они характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия. Расчетные значения показателей представлены в Приложении К.

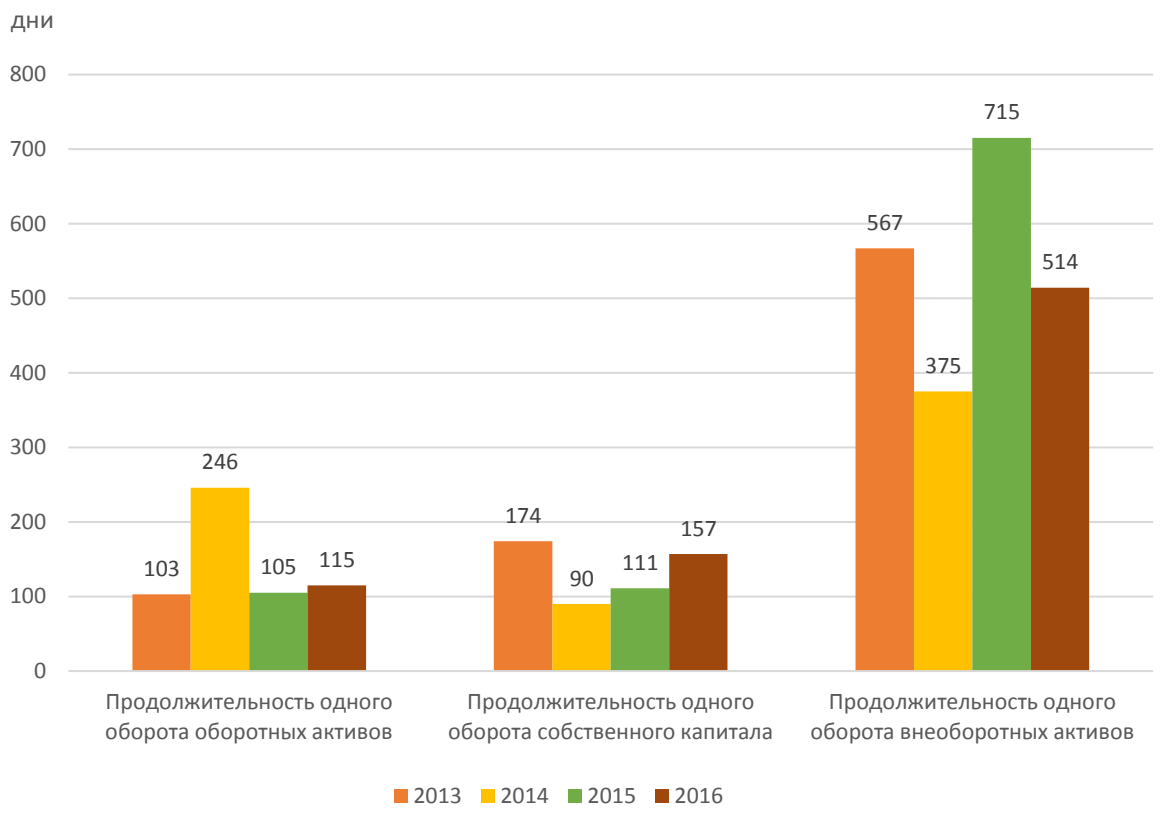

Рисунок 10 – Динамика показателей деловой активности ООО «Манго Телеком», 2013-2016 гг., дни

В целом данные расчетов коэффициентов деловой активности указывают на снижение деловой активности компании. На конец 2016 года оборот увеличился у собственного капитала, активов. Снижение скорости оборота активов компании показывает, что снизилась эффективность использования всех ресурсов предприятия.

Основываясь на значениях коэффициентов рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости, ликвидности можно сделать вывод, что финансовое состояние компании улучшилось: у компании уменьшилась зависимость от внешних источников, улучшилось платежеспособность, уменьшилась доля заемных средств, увеличилась эффективность работы активов.

2.2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия

В условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любой компании. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

На сегодняшний день разработано и применяется на практике довольно большое количество методов определения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим основные подходы, предлагаемые в специальной литературе для оценки конкурентоспособности:

1 Метод позиционирования объекта. Оценка происходит системы координат, где по вертикале откладывают комплексный показатель качества, а по горизонтали цену;

2 Система расчетных показателей. Оценка конкурентоспособности происходит на основе значений интегрального показателя качества и уровня конкурентоспособности;

3 Структурный подход. Согласно этому подходу, оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих фирм. К числу основных препятствий для новых конкурентов относят: экономичность крупномасштабного производства; степень дифференциации продукции; абсолютные преимущества в издержках у существующих фирм; размер капитала, необходимый для организации эффективного производства;

4 Метод «профилей» и качества. Выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей относительно какого-либо продукта устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах тех характеристик, которые может оценить потребитель; далее проводится процедура сравнения технико-экономических данных продукта с конкурирующими товарами с целью снижения времени сбыта;

5 Функциональный подход. Главными являются экономические показатели деятельности фирмы: соотношение цена-качество; загрузка производственных мощностей; объемы выпуска продукции; норма прибыли и т.д.;

6 Матричный метод. Теоретической базой метода служит концепция жизненного цикла товара и технологии, которая отражается в занимаемой доле рынка и в динамике продаж. Наиболее известной является матрица БКГ, применяемая для анализа характеристик товаров и изучения конкурентоспособности «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных фирм, отраслей. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке;

7 Оценка с помощью интегрированного (комплексного) показателя конкурентоспособности. На основании оценок показателей, характеризующих деятельность предприятия, строится профиль конкурентоспособности и рассчитывается интегрированный показатель конкурентоспособности.

8 Метод сравнительного анализа на параметрической основе. Метод предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности, к которым относят: уровень цен, обеспеченность материально-техническими ресурсами, обеспеченность кадрами, политику в области сбыта и т.п.;

9 Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособным является предприятие, где

наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность каждой из служб оказывает влияние множества факторов-ресурсов этой компании. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

Таким образом, существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. При этом ни один из рассмотренных методов нельзя считать идеальным, у каждого имеются свои положительные и отрицательные стороны.

Оценим и проведем анализ конкурентоспособности с помощью многоугольника конкурентоспособности А. Оливье, А. Дайана, Р. Урсе. Согласно мнению французских ученных существует восемь ключевых факторов конкурентоспособности [29]:

1 Качество, выражающееся в соответствии с продуктом высокому уровню товаров рыночных лидеров;

2 Цена товара;

3 Финансовое состояние организации;

4 Торговля (величина дилерской сети);

5 Послепродажное обслуживание;

6 Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы своих клиентов, но и убедить их своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Оценка по этим факторам позволит построить многоугольник конкурентоспособности.

По каждой оси отображается уровень значений каждого исследуемого фактора, в результате, как считают французские ученые, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность предприятия. В многоугольнике используется определенный масштаб измерений, часто в виде балльных оценок. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов

конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам. В результате такого исследования могут быть выявлены сильные и слабые стороны данного предприятия [29].

Оценка проводилась при помощи ранжирования – то есть сравнивались результаты компаний между собой, а затем выставляются оценки от лучшего к худшему (от 4 до 1).

Проведем оценку качества услуг, на основе данных полученных компанией ООО «Манго Телеком», предоставляемых основными игроками рынка. Данные оценки приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка качества услуг, предоставляемых основными игроками рынка,2016 г., балл

Показатель	Манго Телеком		Ростелеком		ВымпелКом		Эквант	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Доля неуспешных попыток установить голосовое соединение, %	3,4	1	0,8	2	0,3	4	0,5	3
Доля обрывов голосовых соединений, %	0,8	1	0,7	2	0,5	4	0,6	3
Средняя разборчивость речи на соединение, %	4	4	3,9	3	4	4	4	4
Доля голосовых соединений с низкой разборчивостью речи, %	0,2	4	0,4	3	0,6	2	0,4	3
Доля неустановленных sms-соединений	0,1	3	0	4	0,1	3	0	4
Среднее время доставки sms-сообщений, сек	1,3	4	2	1	1,8	2	1,7	3
Доля неуспешных соединений с веб-сервером, %	2,4	1	2	3	2,3	2	0,5	4
Доля неуспешный сессий по протоколу HTTP, %	2,5	2	2	3	2,6	1	0,5	4
Средняя скорость передачи данных к абоненту, Кбит/с	6495	2	3519	1	7106	3	7390	4
Продолжительность успешной сессии, мин	6,46	1	27	4	10,6	3	10,2	2
Итого	X	2,3	X	2,6	X	4,6	X	3,4

По результатам оценки, выяснилось, что лидером по качеству предоставляемых услуг является «ВымпелКом».

Далее были проанализированы цены на тарифные планы операторов.

Расчет цен показал, что наиболее дешевым оператором IP-телефонии является компания «Эквант». Средняя стоимость «корзины» составляет 3150 рублей. В то время у «Манго Телеком» средняя стоимость составляет 2100 рублей.

По итогам анализа операторам были выставлены следующие оценки:

– Эквант – 4;
– ВымпелКом – 3;
– Манго Телеком – 2;
– Ростелеком – 1;

Далее проведем оценку финансового состояния операторов. Оценка проводится по следующим группам показателей: коэффициенты ликвидности, показатели структуры капитала (коэффициенты финансовой устойчивости), коэффициенты рентабельности, коэффициенты деловой активности.

Степень платежеспособности предприятия обычно оценивается при помощи финансовых коэффициентов ликвидности: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент общей ликвидности, коэффициент текущей ликвидности.

Финансовую устойчивость и автономность отражает структура баланса (соотношение между отдельными разделами актива и пассива), которая характеризуется несколькими показателями: коэффициент автономии, доля заемных средств, коэффициент маневренности.

Коэффициенты рентабельности, характеризующие различные стороны деятельности предприятия: коэффициент рентабельности продаж, коэффициент рентабельности собственного капитала, коэффициент рентабельности активов, рентабельности инвестиций.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства: фондоотдача.

Расчетные значения показателей и их оценка, полученные в ходе исследования ООО «Манго Телеком», проведенные на основе нормативных значений показателей приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Значения финансовых показателей и их оценка, 2016 г., балл

Показатель	Манго Телеком		Ростелеком		ВымпелКом		Эквант	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Абсолютная ликвидность	0,21	4	0,41	4	0,54	3	0,04	2
Общая ликвидность	0,47	4	0,16	2	0,29	3	0,09	1
Текущая ликвидность	0,62	3	0,55	2	0,82	4	0,13	1
Коэффициент автономии	24,24	2	35,21	3	6,64	1	42,84	4
Доля заемных средств	2,16	2	1,84	3	14,05	1	1,33	4
Коэффициент маневренности	-2,27	2	-1,38	3	-10,42	1	-1,16	4
Рентабельность продаж	12,38	4	19,55	3	4,56	1	6,82	2
Рентабельность собственного капитала	27,3	4	27,63	3	18,68	1	2,46	2
Рентабельность активов	6,95	4	12,21	3	2,67	1	1,15	2
Рентабельность инвестиций	12,96	4	12,25	3	1,73	1	1,56	2
Фондотдача	0,63	1	1,5	3	0,58	2	2,96	4
Итого	X	3,1	X	2,9	X	1,7	X	2,5

Из таблицы 7 можно сделать выводы о том, что «Манго Телеком» находится в лучшем финансовом положении среди конкурентов.

В качестве критерия при оценке параметра «торговля» будет использован размер сети монобрендовых салонов. Сотовый оператор «ВымпелКом» обладает крупнейшей дилерской сетью среди конкурентов количество

магазинов 469, среди которых 160 франчайзинговых. Второе место занимает «Ростелеком», количество салонов которого составило 208, а с учетом франшизе 450. 371 салонов имеет «Манго Телеком», из них более половины (233) работают по франшизе. Последнее место занимает Эквант сеть которого насчитывает 220 салона связи.

По количеству монобрендовых салонов Эквант, Манго Телеком, Ростелеком и ВымпелКом были выставлены оценки 1, 2, 3, 4 соответственно.

Оценка послепродажного обслуживания проводится по двум направлениям: оценка работы монобрендовых салонов и работа call-центров.

Работа мономбрендовых салонов оценивалась на основе исследования информационого агентства «Puls» [73]. Исследование проводилось весной и зимой 2016 года. Работники агентства посещали розничные магазины крупных операторов в качестве «тайного покупателя». Оценивалось отношение персонала, его профессионализм, скорость обслуживание, умение устранить проблему. Итоги для удобства были представлены в процентах: за 100% было принято идеальное обслуживание.

Далее были рассчитаны площади каждого многоугольника, затем был произведён расчет показателей конкурентоспособности качества услуг и экономического состояния по каждой компании сотовой связи. По итогам лучшую работу показали салоны Ростелеком и Эквант, они набрали 73,8% и 71,7% соответственно. На третьем месте оказался ВымпелКом с результатом 67,4%. Последнюю позицию занял Манго Телеком, набрав 65%.

В целом разница между операторами невелика. Стоит отметить, что в каждой сети были обнаружены как магазины с идеальным, так и с неприемлемым обслуживанием. Значительная разница была обнаружена между собственными салонами и салонами, работающими по франшизе.

Оценка работы операторских служб поддержки проводилась на основе исследования проводимого порталом «Будь мобильным» [8]. Критериями оценки при проведении исследования стали: общее ожидание ответа

специалиста, время соединения со специалистом после прослушивания информатора, профессионализм, грамотность оператора при общении с клиентом.

По итогам исследования максимальный балл получил Эквант так, как оказался лучшим по каждому из критериев. Худшим оказался Ростелеком, причиной стало долгое ожидание ответа и недостаточный профессионализм оператора. Манго Телеком оказался вторым, ВымпелКом третьим.

Критерием оценки понятия «предпродажная подготовка» является эффективность рекламы, которая равна отношению прибыли до проведения рекламной компании к прибыли после проведения рекламной компании.

Таблица 8 – Оценка факторов конкурентоспособности основных игроков рынка, балл

Факторы	Манго Телеком	Ростелеком	ВымпелКом	Эквант
Качество	2,3	2,6	4,6	3,4
Цена	2	1	3	4
Финансовое состояние организации	3,1	2,9	1,7	2,5
Величина дилерской сети	2	3	4	1
Послепродажное обслуживания	2	2,5	2	4
Предпродажная подготовка	3	4	1	2

По данным таблицы 8 строим многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 11). Чем больше площадь многоугольника, тем выше конкурентоспособность компании.

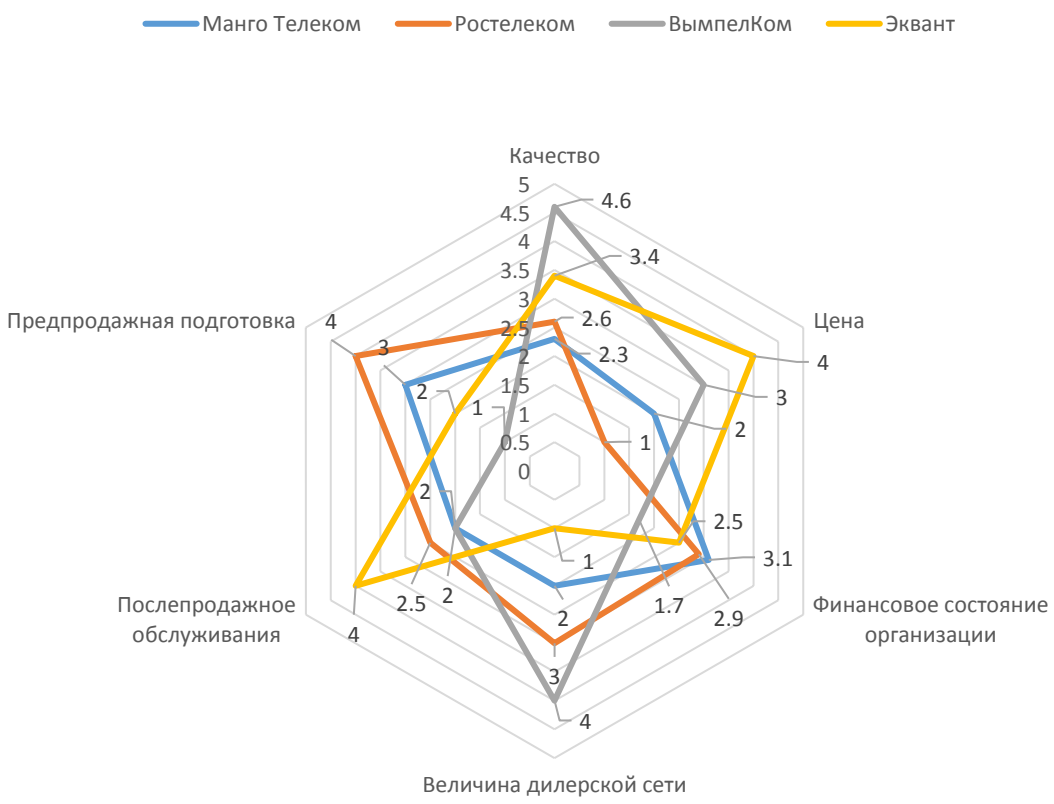

Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности основных игроков рынка

Рассчитанные площади многоугольников приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Площади многоугольников

	Манго Телеком	Ростелеком	ВымпелКом	Эквант
Площадь, см^2	9,3	14,7	13	13,8

Из таблицы 9 видно, что Манго Телеком занимает худшее положение среди конкурентов. Причинами такого положения компании являются: высокие цены на тарифы, небольшая (по сравнению с конкурентами) величина дилерской сети и низкое качество предоставляемых услуг.

2.3 Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности

Доходы оператора, движение денежных средств и прибыльность во многом зависят от платежеспособности населения и показателей спроса, а также от размеров и качества абонентской базы. В целом, платежеспособность населения является следствием динамики целого ряда факторов, которые находятся и будут находиться вне контроля компании.

Изменение абонентской базы в целом зависит от уровня конкуренции в российской отрасли связи, которая может усиливаться с ростом финансовых и управленческих возможностей существующих операторов связи, появлением новых операторов и/или новых технологий, продуктов и услуг, наиболее грамотного использования новых маркетинговых приемов, включая тарифную политику и иные методы стимулирования продаж.

Проведенные в Российской Федерации за последние годы реформы, в том числе в области налогообложения, а также неблагоприятно сложившаяся экономическая конъюнктура способствовали ухудшению благосостояния населения. Ухудшение внешнеэкономического фона, связанное с падением цен на нефть и введенными экономическими санкциями, негативно сказались на уровне платежеспособности абонентов.

Кроме того, продолжающаяся в настоящий момент практика внесения изменений в налоговое законодательство может негативно сказаться на деятельности компании.

Компания из-за сложившейся ситуации в стране подвержена риску изменения процентных ставок, что может негативно отразиться на стоимости кредитов компании и, соответственно, на финансовых результатах деятельности.

Российская экономика чувствительна к падению на финансовых рынках и снижению темпов роста мировой экономики. Как показал опыт, всемирный финансовый кризис привел к нестабильности рынков капиталов, недостатку

ликвидности в банковском секторе, ужесточению условий для заемщиков в России, а также к колебанию курса рубля. В связи с возникшей ситуацией увеличилась и стоимость новых займов для Манго Телеком. Несмотря на то, что Российское Правительство вводило ряд стабилизационных мер, нацеленных на обеспечение ликвидности и поддержание рефинансирования долговых обязательств российских банков и компаний, неопределенность в отношении доступа к капиталу и стоимости этого капитала для группы компаний Манго Телеком и ее клиентов продолжалась в течение длительного времени. Сохранение негативных тенденций в экономике, связанных с динамикой цен на нефть, вводимыми экономическими санкциями против Российских компаний и обострением политических отношений России с другими странами из-за кризиса на Украине снова может привести к понижению кредитного рейтинга России, что повлечет увеличение стоимости новых займов компании, что в свою очередь, может негативно отразиться на результатах деятельности.

За последнее десятилетие экономика России была подвержена значительным изменениям курса российского рубля по отношению к иностранным валютам. За последние несколько лет можно наблюдать его девальвацию, что стало результатом мирового финансового кризиса, падения цен на нефть и обострением политических отношений России с другими странами. Риск существенной девальвации рубля продолжает сохраняться. Часть расходов и обязательств компании номинирована в иностранной валюте, либо иным образом существенно зависит от колебания курсов иностранных валют (в основном это доллар США, в меньшей степени Евро) относительно рубля. В настоящее время большая часть текущих затрат компании оплачивается по ценам, установленным в рублях. Однако значительная часть расходов и обязательств Общества, связанных с капитальными вложениями будет зависеть от курса доллара США. Значительное обесценение рубля может

привести к трудностям в погашении финансовых обязательств и приобретении оборудования для продолжения строительства, и модернизации сети связи.

Начиная с 2010 года, отставание компании от основных конкурентов на рынке IP-телефонии последовательно нарастало.

Несмотря на то, что к 2013 году Манго Телеком удалась сократить отставание от конкурентов, компания так и не смогла вернуть себе лидирующие позиции.

Согласно подсчетам «Интерфакса» доля оператора в российской выручке сократилась до 25,2% с 27,1% (2016 год в сравнении с 2014 годом). За это же время «ВымпелКом» увеличила долю до 33,8% с 31,3%, «Ростелеком» - до 30,2% с 29,4%. «Эквант» за два года, как и «Манго Телеком», снизила долю на российском рынке - до 10,8% с 12,2% (оба показателя - с учетом мобильных активов «Телфина») [14].

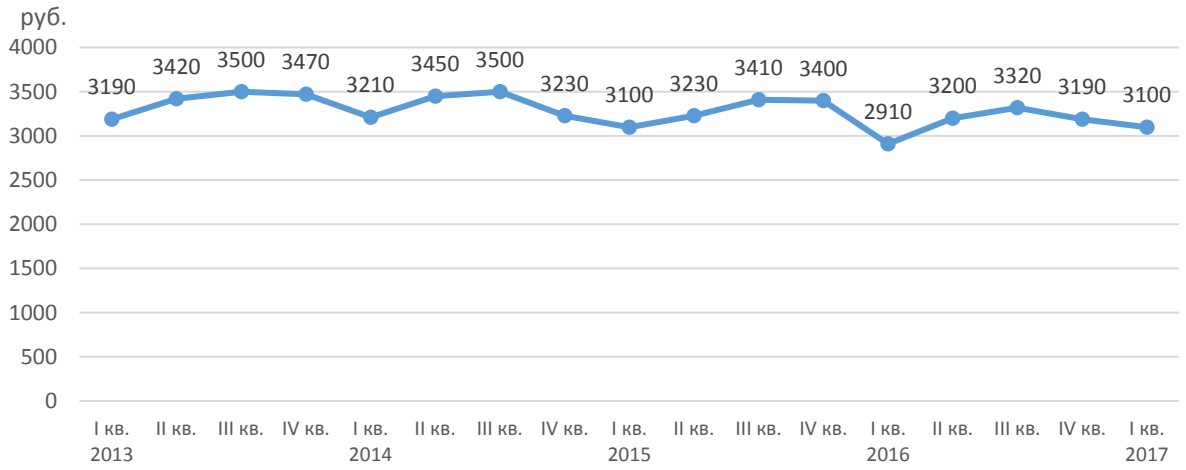

Рисунок 12 – Динамика среднего дохода от одного абонента «Манго Телеком», 2013-2017 гг., руб. [29]

Общая выручка российского «Манго Телеком», снижавшаяся предыдущие три квартала, в I квартале 2017 г. осталась на уровне прошлого года и составила 6,3 млрд руб. При этом показатель EBITDA снизился на 8%

год к году до 2,159 млрд руб., что привело к падению рентабельности по EBITDA по сравнению с I кварталом 2016 г. до 36,4%. [72]

Средний месячный доход на одного абонента IP-телефонии (показатель ARPU) оператора «Манго Телеком» в первом квартале 2016 года снизился на 3%, до 2910 руб., по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, следует из отчетности материнской компании Mango Telecom. ARPU «Манго Телеком» впервые оказался ниже 3000 руб., это минимальный квартальный уровень у оператора с 2013 года (рисунок 12) [41].

К падению EBITDA привело снижение выручки от связи (она упала на 11% год к году до 1,9 млрд руб.) и рост стоимости роуминга из-за девальвации рубля [9]. Снижение доходов от связи произошло из-за сокращения низкомаржинального трафика и перехода расчетов по корпоративным контрактам с долларов на рубли.

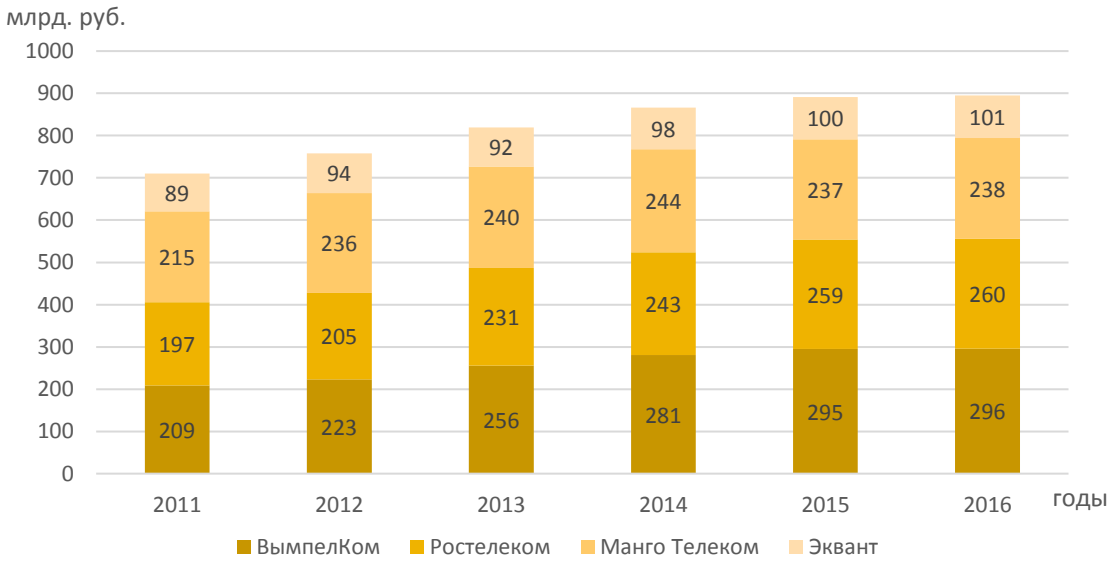

Рисунок 13 – Выручка крупных операторов связи от услуг ВАТС, 2013-2016 гг., млрд. руб.

Данные из графика (рисунок 13) говорят о том, что выручка от услуг связи сокращается.

Существенной угрозой для оператора стало появление в октябре 2016 года на столичном рынке IP-телефонии оператора дискаунтера - «Эквант». Несмотря на то, что основным «оператором-донором» является «Ростелеком» (доля абонентов с переходами от Ростелекома составила 53%), достаточно большой процент пришелся на долю «Манго Телеком» - 21%.

В сравнении с другими операторами «Манго Телеком» пока выглядит наиболее уязвимым перед ростом конкуренции.

После прихода «Эквант» рынок сократился из-за снижения средней стоимости тарифа. «Манго Телеком», исторически лидировавший на рынке, принял на себя основной удар. Об этом говорит увеличение годового оттока «Манго Телеком» на 8 п. п. до 70% [9].

Большая часть оборудования, используемая компанией, – импортное, в рублях происходит оплата монтажных работ, материалов для строительства, кабелей, что делает компанию зависимой от колебания курса валют. Для развития своих сетей Манго Телеком ставит от 3 до 5 тысяч базовых станций в год. Затраты на строительство растут пропорционально падению рубля.

Поставщиками телекоммуникационного оборудования являются Ericsson, Huawei, Nokia, ZTE, Samsung и Siemens. Доля валютных затрат в общих затратах компании составляет 5-15%, но почти вся выручка поступает в рублях. Падение рубля к основным валютам может снизить маржу EBITDA на 0,3-0,9%.

«Манго Телеком» перевел часть своих контрактов с вендорами в рубли и провел переговоры с поставщиками «по оптимизации контрактов», стараясь по максимуму уйти от их привязки к валюте. Во все контракты с как с азиатскими, так и с европейскими партнерами были заложены механизмы управлением рисками.

Большую угрозу для оператора представляют OTT-сервисы (доставка видеосигнала от провайдера контента на устройство пользователя (приставку, компьютер, мобильный телефон) по сетям передачи данных), которые в

большинстве случаев обходятся абонентам на много порядков дешевле традиционных телефонных разговоров и SMS, «увеличивают» нагрузку на сеть провайдеров и при этом компании-владельцы OTT-сервисов не инвестируют в развитие и поддержку инфраструктуру сетей. Среди самых известных OTT есть мессенджеры, в том числе Skype, Viber и остальные; есть интернет-кинотеатры не подконтрольные провайдерам и другие сервисы.

В настоящее время все большее число организаций осознает, что благоприятный имидж компании является важным фактором эффективного управления. За последние несколько лет имидж компании серьезно пострадал, что снизило лояльность потенциальных клиентов и абонентов оператора.

Деятельность Манго Телеком также связана с постоянным оспариванием его деятельности со стороны абонентов, в том числе в отношении качества предоставляемых услуг, особенностей учета абонентской базы, системы выставления счетов и возврата средств абонентам, расторгающим договоры. ООО «Манго Телеком» в целом прилагает необходимые усилия для конструктивного разрешения возникающих споров, в том числе путем переговоров, но часто компания вступает в судебные тяжбы с клиентами.

Одной из главной причины в снижении лояльности потребителей стали регулярно возбуждаемые судебные дела против оператора. Ухудшение отношения к компании могло произойти по следующим причинам:

– регулярное возбуждение судебных дел против компании Федеральной Антимонопольной службой;

– признание партнерами, что при работе с оператором были использованы коррупционные схемы;

– подключение платных услуг без ведома абонента. При заходе на сайты на различной тематики и против воли оказывались подключенные к услугам стоимость которых варьируется от 20 до 100 рублей в сутки;

– частые сбои связи на столичном рынке.

Сложности компании, которые возникают в процессе оказания услуг, а также риски, связанные с ситуацией в стране и мире, являются причинами для повышения конкурентоспособности. Также оценка конкурентоспособности компании, которая была выполнена с помощью «многоугольника конкурентоспособности» показала, что Манго Телеком занимает последнюю позицию.

3 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышения конкурентоспособности ОООО «Манго Телеком»

3.1 Анализ и выбор методов и инструментов повышения конкурентоспособности предприятия

Методы повышения конкурентоспособности организации классифицируются на: ценовые и неценовые.

Неценовые методы обусловлены понятием «неценовая конкуренция», которая представляет собой метод конкурентной борьбы за получение более высокого качества продукции, технического уровня, технологического совершенства, инноваций, промышленного сервиса, рекламы, имиджа, брендов, брэндинга и других неценовые факторов. При *неценовой конкуренции* организация соревнуется не за снижение издержек потребителя, а за повышение потребительской ценности товара.

В современных условиях происходит смещение ценовой конкуренции в неценовую. Подобная тенденция объясняется следующими причинами:

– «лобовое столкновение» фирм при ценовой конкуренции истощает противников и часто делает их (всех вместе) неконкурентоспособными в будущем;

– на современном рынке резко повысились запросы потребителей (в этих условиях лучше создавать вариации товаров, придавать им особые свойства);

– затраты на неценовую конкуренцию по сравнению с ценовой значительно меньшие, а эффективность выше, например, снижение цен ниже оптимального уровня ведет к резкому уменьшению прибыли. При неценовой же конкуренции недорогое изменение товара, если оно хорошо задумано, может заставить потребителя заплатить за него большую сумму. В этом случае всегда есть надежда победить конкурента с помощью лучших идей, эффективного использования сильных сторон своего товара;

– ценовая конкуренция во многих странах ограничена законом (снижение цен не должно доходить до уровня демпинга, т.е. цена не может опускаться ниже себестоимости продукции).

Основная цель неценовой конкуренции – подготовка и организация производства новых видов продукции, расширение ассортимента предлагаемых товаров, постоянное совершенствование (обновление) продукции, поиск путей повышения ее качества, технической надежности, улучшения внешнего вида, упаковки, условий оплаты, гарантийного и послегарантийного обслуживания, совершенствование методов сбыта.

Неценовая конкуренция оптимизирует цену как фактор потребительского спроса. Чем уникальнее предложение товара с точки зрения потребителей, тем больше у предприятий свободы в установлении цен. В этом проявляется взаимодействие ценовой и неценовой конкуренции. Рассмотрим пример: цена на товар организации А ниже, чем у организации Б, но вторая организация предлагает бесплатную доставку товара и предоставляет потребителю гарантию не на год, как организация А, а на два. Вывод: ситуация в ценах уравновешивается неценовыми факторами.

Неценовая конкуренция требует финансирования неценовых факторов (реклама, послепродажное обслуживание). С этой точки зрения неценовая конкуренция является также ценовой. Например, фирма А предлагает определённый товар по определённой цене, фирма Б предлагает тот же товар по такой же цене, но обеспечивает бесплатную для потребителя доставку его в пределах города. Все остальные показатели у предприятий не отличаются, следовательно, цена покупки у организации Б будет меньшей, чем у организации А (однако заметим, что бесплатная доставка товара потребителю не является бесплатной для продавца).

Неценовая конкуренция имеет следующие основные формы конкурентной борьбы [12]:

– улучшение потребительских свойств товаров, т.е. повышение их качества;

– предоставление различных услуг потребителям товаров, организация технического обслуживания проданной продукции с целью поддержания ее качества в процессе эксплуатации;

– совершенные формы расчета при продаже – покупке товаров;

– совершенствование системы реализации (сбыта) товаров (реклама, новые формы продвижения товаров на рынки).

Практическая реализация неценовой конкуренции осуществляется по двум основным направлениям:

– совершенствование технических характеристик продукции;

– улучшение условий продаж.

Например, на основе организации сервисного обслуживания. Неценовая конкуренция посредством повышения качества продукции получила название «конкуренция по продукту». Этот вид конкуренции основывается на стремлении захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от старой модели, либо представляют ее модернизированный вариант. Неценовая конкуренция путем совершенствования продажи организации обслуживания товара у покупателя получила название «конкуренция по условиям продаж». Этот вид конкуренции вызывает необходимость улучшения сервиса обслуживания покупателя.

К числу неценовых факторов конкурентоспособности организации и товара общего характера относятся: снижение затрат на потребление за счет приобретения качественного товара; изменение конструктивных и внешних характеристик изделий; повышение качества работы сбытовой сети; минимизация сроков поставки товара при минимальных затратах на транспортировку; степень соответствия товара международным и национальным стандартам; удобство эксплуатации; дизайн, эффективность рекламы; организация системных продаж и подготовки специалистов, развитие

консультирования и инжиниринга, технической помощи, участие в электронной торговле.

Неценовые факторы конкурентоспособности организации и товара классифицируются на факторы спроса и факторы предложения.

Факторы, оказывающие воздействие на спрос при неизменных ценах на товар, называются неценовыми детерминантами спроса. Среди них выделяют [12]:

– вкусы и предпочтения потребителей;

– доходы потребителей, рост которых вызывает увеличение спроса на относительно более качественные товары при тех же ценах. Спрос же на товары сравнительно более низкого качества при увеличении дохода потребителя уменьшается, так как потребитель заменяет относительно худший товар более качественным. В целом же рост цен сокращает реальный доход потребления при неизменной его величине, снижает его покупательную способность, что ведет к относительному сокращению величины спроса на подорожавший товар (эффект дохода). Одновременно рост цен делает более привлекательными для потребителя другие товары, побуждает его заменить подорожавший товар более дешевым аналогом, что тоже ведет к сокращению величины спроса на него (эффект замещения);

– число потребителей: чем больше их число, тем выше рыночный спрос на товар;

– цены на другие товары: цена любого другого товара кроме анализируемого выступает в качестве неценового фактора. Среди «других» товаров выделяют: нейтральные, т.е. оказывающие крайне низкое влияние на рынок основного товара; товары-заменители, удовлетворяющие аналогичные потребности (конкуренты основного товара), например, чай и кофе; дополняющие товары, потребление которых обусловлено потреблением основного товара, например, чай и сахар. Изменение цен на товары, дополняющие и товары-заменители оказывает существенное воздействие на

рыночный спрос анализируемого товара. Рост цены на товар-заменитель ведет к сокращению спроса на него и, как следствие, к увеличению спроса на основной товар (рост цен на рынке нефти спровоцировал рост спроса на альтернативные источники энергии: атомную, энергию солнца, ветра). Рост же цены на дополняющий товар ведет к сокращению спроса на основной товар, и наоборот, падение цен – к его возрастанию (снижение цен на принтеры для персональных компьютеров вызвало резкое увеличение спроса на высококачественную бумагу);

– экономические ожидания потребителей (например, инфляционные ожидания могут вызвать рост спроса на товар).

К неценовым факторам предложения относят:

– технический прогресс, который позволяет снижать издержки производства и варьировать количеством товаров на рынке;

– перспективные экономические ожидания;

– изменение издержек производства в результате использования передовых технологий и внедрения технических нововведений, новых видов источников ресурсов; изменения в налоговой политике;

– выход на рынок новых предприятий;

– изменения цен на другие товары, приводящих к уходу организации из рынка;

– природные катастрофы;

– политические действия и войны.

Среди методов достижения конкурентных преимуществ в условиях неценовой конкуренции выделяют три группы.

Первая группа включает методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия за счет улучшения потребительских характеристик товаров (услуг) на основе:

– внедрения на рынок новых товаров (дифференциация товаров применяется в случае, когда предприятие решило расширить перечень

потребительских свойств товаров; увеличить перечень рыночных сегментов продажи производимых товаров; добиться признания на относительно небольшом секторе рынка за счет разнообразия предлагаемых товаров; внедрить новые формы продажного и послепродажного сервиса, чтобы привлечь новые категории потребителей, побудить к более частой разовой покупке большего количества товаров);

– внедрения товаров, обладающих новыми потребительскими свойствами, улучшенным качеством, более совершенным дизайном, более красивой упаковкой (дифференциация потребительских свойств товара).

Вторая группа состоит из методов стимулирования сбыта. Это кратковременные меры финансового или материального характера, которые поощряют покупку товара, увеличивают число покупателей или количество качественного товара, купленного одним и тем же покупателем. Такое стимулирование направлено на то, чтобы придать товару определённый имидж, сделать его легко узнаваемым; увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть; повысить заинтересованность посредника в активном сбыте товара того или иного товарного знака. К средствам стимулирования продаж относятся образцы на пробу, премии, лотереи, скидки с цены, торговые скидки, купоны, распродажи, игры и конкурсы, клубы потребителей, «этикеточные мероприятия», подарки, торговые премии, компенсации затрат на рекламу, призы, выставки-продажи, сувениры, торговые брошюры.

Третья группа включает методы рекламы и связи с общественностью.

Реклама – это распространенная в любой форме информация о физических или юридических лицах, товарах (услугах), идеях и творческих начинаниях, которая предназначена для определенного круга потребителей и способствует реализации на рынке товаров (услуг), идей и начинаний. Целью рекламы товаров организации является стимулирование продаж, увеличение рыночной доли организации на основе усиления лояльности потребителей по отношению к дифференцированному продукту.

Для достижения этой цели реклама выполняет следующие задачи: информирует потенциального потребителя о наличии товара (услуги), его потребительской стоимости, стимулирует активность клиентов, побуждает их к прямому действию (покупателя просят прийти и купить, прислать заказ) или к косвенному действию (постоянно напоминая торговый знак и побуждая покупать только этот продукт); стимулирует конкуренцию, так как устанавливает «стандарты» по характеристикам товара (услуги), которые привлекают потребителя; повышает спрос на товар (услугу) и побуждает организацию повышать качество продукции, увеличивать ее производство; ускоряет оборачиваемость капитала, регулирует цены и в конечном итоге повышает прибыль; помогает средствам массовой информации оставаться независимыми, принося им доход за представленную рекламу.

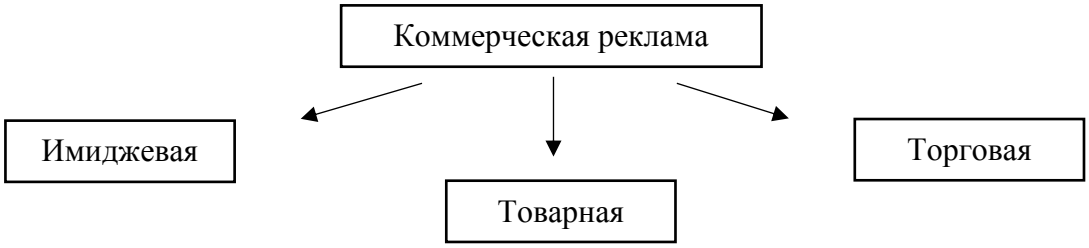

Рисунок 14 –Виды коммерческой рекламы

Существует три вида коммерческой рекламы (рисунок 14):

1 Имиджевая реклама (основной элемент брэндинга) – реклама бренда, компании в целом, товарного знака или идеи. Имиджевая реклама помогает потребителю лучше узнать возможные пути удовлетворения потребности;

2 Товарная (продуктовая) реклама – реклама товара, линейки продуктов (услуг). Данная реклама направлена на клиента, осознающего свою потребность, но ведущего поиск ее удовлетворения (потребитель ищет товар нужных ему свойств и по подходящей цене);

3 Торговая, или продающая, реклама – реклама, включающая предложение покупки конкретного товара в конкретной торговой точке в конкретное время.

Выделяют рекламу телевизионную, через интернет, радио, публикации в прессе (газетах и журналах), через наружные средства (вывески, стенды, витрины, неоновая реклама).

Имидж – понятие, сложившееся в массовом сознании и имеющее характер стереотипа, т.е. эмоционально окрашенного образа кого-либо или чего-либо.

Имидж организации – это известность и репутация организации, способной обеспечить имидж товара (сложившийся в массовом сознании потребителей образ, который вызывает у них ассоциации с его полезностью, известностью и престижностью). Имидж организации — это не только ее внешний облик и история, но и характер ее отношений с обществом, ее внутренняя культура и философия. Сюда входят и название организации, и знаки, символы, логотипы, определенные цветовые комбинации, ритуалы – в общем все то, что так или иначе будет отражать структуру, миссию, деятельность и уровень притязаний организации.

Выделяют следующие виды имиджей:

– реальный (мнение об организации в сознании общественных групп);

– зеркальный (представление руководства об имидже организации);

– локальный (мнение представителей одной контактной группы об организации);

– внутренний (мнение сотрудников об организации и ее руководстве);

– позитивный (положительное мнение основных клиентов об организации).

Позитивный имидж – это, прежде всего, инструмент достижения стратегических целей организации. Он является результатом маркетинговых коммуникаций (рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта, пропаганды), целенаправленной информационной работы, ориентированной на определенные аудитории.

При одинаковом значении отношения «качество–цена» у конкурирующих товаров покупатель отдает предпочтение товару с более высоким имиджем. Организации, обладающие имиджем, как правило, продают свои товары по более высокой цене.

Бренд – товарный знак, характеризующийся высокой степенью известности и лояльности потребителя определенного сегмента, который воспринимает его как залог наибольшего соответствия свойств и качеств товара потребностям или запросам.

Поэтому формирование брендов является неценовым фактором повышения конкурентоспособности товаров. Бренд включает сам товар (услугу) со всеми свойствами и параметрами, набор ожиданий и ассоциаций, воспринимаемых потребителем и предписываемых товару, а также другие конкурентные преимущества товара.

Выделяют следующие типы брендов:

– корпоративный бренд, когда название бренда совпадает с названием компании;

– видовой бренд, предполагающий общее название для группы товаров из разных категорий. Целью создания видового бренда является перенос положительного опыта потребителя товаров одной группы на товар под видовым названием из другой группы;

– ассортиментный бренд – общее название для группы товаров разных категорий, направленных на решение какой-либо одной проблемы;

– индивидуальный бренд – название, как правило охватывающее одну категорию товара, может включать несколько разновидностей.

Различают глобальные и локальные бренды. Локальные бренды предназначены для использования только на внутреннем рынке какой-либо отдельной страны, поэтому они формируются с учетом менталитета местного потребителя. Глобальные бренды, являющиеся собственностью крупнейших транснациональных компаний (ТНК), ориентированы на международные рынки, влияют на предпочтения потребителей во всем мире и, соответственно, на конкурентоспособность стран базирования транснациональных компаний.

Бренд включает следующие элементы [12]:

– атрибуты – свойства или характеристики товара, которые позволяют донести до потребителя идею его основных преимуществ (надежность, высококачественная сборка, мощный двигатель и т.д.);

– ощущение выгоды – различают функциональные и эмоционально-экспрессивные выгоды. Например, главный атрибут бренда «надежность», т.е. возможность пользоваться товаром в течение определенного периода, – это функциональная выгода;

– ценности – многолетний брэндинг, который позволяет сформировать ценности, присущие только данному товару;

– индивидуальность – элемент, на котором строится фундамент бренда (разрабатывается в первую очередь).

На данный момент рынок IP-телефонии достиг насыщения. В таких условиях оператору гораздо важнее сохранить абонентов, а не привлечь новых (хотя это и остается одним из приоритетных направлений деятельности компании), поэтому для повышения конкурентоспособности оператора IP-телефонии «Манго Телеком» будут использоваться неценовые инструменты. Также в пользу неценовых инструментов говорит оценка конкурентоспособности, которая выявила, что услуги компании сильно отстают по качеству от аналогичных услуг конкурентов. Разработка мероприятий будет производится по двум основным направлениям: улучшение качества услуг, стимулирование сбыта.

3.2 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Манго Телеком» и оценка их эффективности

Для завоевания лидирующей позиции «Манго Телеком» необходимо работать как на улучшение отстающих факторов (качество услуг голосовой связи, размер дилерской сети), так и на сохранение конкурентных преимуществ (широта ассортимента, удобное пользование услугами, программа лояльности).

Основные пути укрепления позиций в области конкурентоспособности предприятия – это управление оттоком, доминирование в каналах сбыта, повышение конкурентоспособности продукта.

На каждую компанию в России в среднем приходится 1,9 номеров телефонов. В такой ситуации очень важно предотвратить отток абонентов к конкурентам. для управления оттоком были разработаны следующие мероприятия.

Предлагается разделение абонентов на 4 сегмента по двум показателям: срок жизни абонента и среднемесячное ARPAU.

1 сегмент: ценные и лояльные клиенты.

2 сегмент: ценные, но не лояльные клиенты.

3 сегмент: лояльные, но не очень ценные.

4 сегмент: «убийцы ресурсов».

Предлагаемые показатели абонентов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемые показатели абонентов «Манго Телеком»

Показатели	Срок жизни > 2 года	Срок жизни < 2 года
ARPAU > 2000 руб.	1 сегмент	2 сегмент
ARPAU < 2000 руб.	3 сегмент	4 сегмент

Для каждого из сегментов проводится собственная кампания с определенной целью: 1 сегмент – поддержание лояльности, 2 сегмент –

увеличение лояльности, 3 сегмент – увеличение активности абонентов, 4 сегмент – стимулирование пользования дополнительными услугами (наименьший приоритет).

Данные мероприятия для каждого из сегментов направлены на уменьшение оттока абонентов конкурентам, а также на повышения среднемесячной выручки с одного абонента.

Целью данных мероприятий является уменьшение оттока и повышения активности абонентов, а также увеличение среднемесячного дохода с одного абонента.

Программы для каждого из сегментов представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Мероприятия для «Манго Телеком», ориентированные по сегментам

Номер сегмента	Задача мероприятия	Описание мероприятия
1	Поблагодарить и проявить знаки внимания постоянным клиентам	Личный контакт с абонентом. Бонусы в виде бесплатных минут, скидок на услуги, бесплатные розыгрыши, билеты на мероприятия (выставки, концерты и т.д.) Предложение премиальных тарифных планов разработанных специально постоянных клиентов, который будет становится выгоднее, с каждым годом использования услуг оператора
2	Удержать, проявив внимание (дисконтные программы, стимулирующие активность и потребление услуг)	Через анализ поведения потребителя, абонентам будет предлагаться более подходящий тарифный план, пользование которым предполагает большую ценность за ту же или меньшую сумму, и бесплатный переход на него. Эта информация должна предлагаться через личный контакт (телефонный звонок) и позиционироваться как личное внимание от «Манго Телеком» Необходим постоянный мониторинг и опрос мнений абонентов

Окончание таблицы 11

Номер сегмента	Задача мероприятия	Описание мероприятия
3	Выявить абонентов, склонных к оттоку с применяем аналитических методов (изменение ARPAU, активности абонента и т.д.)	Личный контакт с абонентами, опрос об их удовлетворенности услугами оператора. Поиск путей устранения недовольства, для предотвращения ухода клиентов к конкурентам. Разработка специальных предложений для того что бы абоненты перешли во второй и первый сегменты
4	Выявление причин низкого дохода и проведение программы с целью повышения активности абонента	SMS, e-mail рассылки предложением подключения новых дополнительных услуг, новых тарифных планов, розыгрышей, возможности подписок (новости, спорт и т.д.)

Планируется, что введение данных мероприятий приведет к:

1 Снижению годового оттока абонентов с 13% до 5%;

2 Увеличению среднемесячной выручки на одного абонента до 3300 рублей (на 150 рублей), что в последствии повлечет увеличение выручки от IP-телефонии на 885 млн. рублей.

На рынке телекоммуникационных услуг в России сложилась специфичная ситуация при реализации тарифных планов. Большая часть подключений происходит в крупных дилерских сетях и выбор оператора связи и тарифного плана происходит неосознанно и по рекомендации продавца-консультанта. Поэтому очень важно, чтобы продавцы-консультанты в таких крупных сетях рекомендовали покупателям именно тарифы «Манго Телеком».

Для повышения количества новых подключений в крупных розничных сетях предлагается ввести систему бонусов за каждое подключение. Предполагается, что при каждой продаже тарифного плана менеджеру будет выплачен бонус в размере 700 рублей.

Таблица 12 – Расчет эффективности введения системы бонусов для менеджеров

Место продаж	Ожидаемое количество новых подключений в месяц, шт.	Затраты на выплаты продавцам-консультантам, руб.	Ожидаемая прибыль в месяц, руб	Отклонение (+/-)
Связной	2500	1 750 000	7 850 000	6 100 000
Евросеть	3500	2 450 000	10 990 000	8 540 000
Битрикс24	1500	1 050 000	4 710 000	3 660 000
amoCRM	2000	1 400 000	6 280 000	4 880 000
Сеть монобрендовых салонов «Манго Телеком»	4000	2 800 000	12 560 0001	9 760 000
Итого	13500	9450000	42 390 000	32 940 000

Расчет эффективности показал, что введенная бонусная программа может принести прибыль в размере 32 940 000 рублей. А также обеспечить стабильный приток абонентов, который в течении одного года может обеспечить увеличение размера абонентской базы на 2 -3%.

Анализ конкурентоспособности показал, что оператор существенно отстает от конкурентов по качеству оказываемых услуг.

Так как объем информации для передачи звука относительно велик, то любое препятствие на его пути снижает качество связи вплоть до ее исчезновения. Операторы инвестируют основные средства в улучшение качества передачи данных в зданиях, в строительство базовых станций. Это имеет смысл, так как потребитель в большинстве случаев под «качеством связи» понимает наличие подключения в удаленных от основных населенных пунктов мест.

Большинство звонков, совершаемых человеком, осуществляется в пределах помещений, и в случае наличия перебоев в местах своего наиболее

частого пребывания абонент незамедлительно меняет (либо использует второе подключение) оператора.

Для стратегически важных корпоративных клиентов оператор увеличивает количество каналов за счет установки дополнительных серверов на узлах связи.

В качестве мероприятий по повышению качества услуг связи предлагается рассмотреть установку подобного оборудования в местах сосредоточения большого количества организаций.

Можно определенно сказать, что в следующих местах установка серверов буден целесообразной: торговые комплексы, деловые центры, крупные офисные здания, крупные вузы.

Общий эффект от предложенных мероприятий:

– уменьшение оттока абонентов до 4-5 % в год;

– увеличение абонентской базы на 5-8%;

– повышение активности клиентов и увеличение среднемесячной ARPU до 3350 рублей;

– увеличение выручки от ВАТС на 2-3 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящая дипломная работа структурно объединила в себе три части: теоретическую, аналитическую и проектную, введение, заключение.

В рамках данной работы были рассмотрены теоретические и практические аспекты деятельности телекоммуникационной компании на примере ООО «Манго Телеком».

Первая часть дает четкое и разностороннее представление об таком понятии, как конкурентоспособность и путях ее повышения на предприятии.

Вторая часть, посвященная изучению текущей деятельности ООО «Манго Телеком» и включает в себя:

– общую характеристику организации (профиль и вид деятельности, динамика основных показателей);

– анализ внешней среды (определены факторы макро- и микросреды, тип внешнего окружения и стиль ответной реакции компании на воздействие внешней среды, проанализирована отрасль, изучен целевой рынок);

– анализ внутренней среды;

– специальный анализ (изучена система маркетинга).

В третьей части дипломной работы были предложены мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности услуг телекоммуникационной компании.

Анализ ООО «Манго Телеком» показал, что деятельность предприятия является прибыльной, и компания обладает хорошими финансовыми возможностями для реализации своих целей.

В то же время, негативным фактором является зависимость от дилеров.

Для решения этой проблемы предложено провести мероприятия по развитию собственной сети продаж, что позволит улучшить качество сервиса, увеличит выручку, тем самым улучшит финансовые показатели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

2 Ассоциация электронных коммуникаций [Электронный ресурс]: официальный сайт некоммерческого партнерства. – Режим доступа: http://raec.ru/

3 Басовский, Л. Е. Экономика в отрасли: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 448 с.

4 Беззубова, Е. Н. Стратегии повышения конкурентоспособности как ключевой фактор успеха предприятия / Е. Н. Беззубова // Транспортное дело России. – 2011. – №2. – С. 70–73

5 Бланк, И. А Основы финансового менеджмента: в 2 т.: учебник / И. А. Бланк. – Киев: Ника –центр, 2012. – 512 с.

6 Болотная, О. В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса / О. В. Болотная // Бизнес Информ. – 2013. – №5. – С. 333–337.

7 Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс: учебное пособие / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.

8 Будь мобильным [Электронный ресурс]: Информационный подрал. – Режим доступа: https://yamobi.ru/

9 Ведомости [Электронный ресурс]: Официальный сайт газеты. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/

10 Директ INFO [Электронный ресурс]: Официальный сайт консалтингового агентства. – Режим доступа: http://www.directinfo.net/

11 Говорова, Н Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №4. – С. 25–37.

12 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск: Высшая школа, 2012. – 320 с.

13 Ефремов, А. А. Мировой рынок телекоммуникационных услуг: тенденции и принципы / А. А. Ефремов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2010. – №5. – С. 31–35.

14 Интерфакс [Электронный ресурс]: официальный сайт новостного агентства. Режим доступа: http://www.interfax.ru/

15 Калашникова, Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. – 2013. – №11

16 Каримов, М. К. Услуги в сфере телекоммуникации и их продвижение / М. К. Каримов // Молодой ученый. – 2015. – №13. – С. 35-37.

17 Карпенкин, С. В. Особенности правового регулирования рынка телекоммуникаций [Электронный ресурс] / С. В. Карпенкин // Телекоммуникационное право. – Режим доступа: http://www.telecomlaw.ru/articles/Karpekin_telecommarket.pdf

18 Котлер, Ф Стратегический менеджмент по Котлеру: учебник / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.

19 Кухоцкий, К. Рыночные риски российских телекомов / К. Кухоцкий, В. Окулов, С. Труханович // Рынок ценных бумаг. – 2007. – №8. – С. 53–54.

20 Ларичкина, Д. А. Особенности развития отрасли телекоммуникационных услуг в России / Д. А. Ларичкина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 5. – С. 472–477.

21 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И. М. Лифиц. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2014. – 437 с.

22 Лосев, В. С. Методические аспекты формирования стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи / В. С. Лосев, О. А. Лукашова // Вестник ТОГУ. – 2012. –№3. – С. 183– 192.

23 Манго Телеком [Электронный ресурс]: официальный сайт оператора. – Режим доступа: http://www.mango-office.ru/

24 Мескон, М Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2012. – 672 с.

25 Минкомсвязь России [Электронный ресурс]: описание деятельности министерства в области электрической и почтовой связи и информатизации. – Режим доступа: http://www.minsvyaz.ru/ru/

26 Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 194 с.

27 Немченко, О. Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия / О. Н. Немченко, Н. М. Хачатурян, А. Ф. Бакланова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – №20.

28 Овчинников, В. В. Глобальная конкуренция: учебник / В.В Овчинников. – Москва: Институт экономических стратегий, 2010. – 360 с.

29 Олливье, А. Международный маркетинг: учебник / А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе. – Москва: Экономика. – 2003.

30 Официальный сайт «Ростелеком» [Электронный ресурс]: Годовые отчеты о деятельности компании. – Режим доступа: http:// rt.ru/

31 Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков и политика государства: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. – Москва: Экономика, 2010. –815 с.

32 Побываев, С. А. Медленное движение к технологическому прорыву: тренды рынка телекоммуникаций / С. А. Побываев // ТЕЛЕКОМ: объективная реальность. – 2014. – №9. – С. 52–59.

33 Полячкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Полячкин// Бизнес в законе. – 2012. –№3. С. 191–194.

34 Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – Москва: Вильямс, 2010 – 592 с.

35 Попова, О. В. Слияние и поглощение компании в телекоммуникациях / О. В. Попова, Д. Н. Псурцева // Технологии информационного общества. – 2011. – №12. – С. 70 - 74

36 Проскура, Д. В. Особенности информационного пространства в регионах России через распространение телекоммуникационных услуг / Д. В. Проскура // Экономические науки. – 2012. – №5. – С. 237–242.

37 Решетько Н.И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур / Интернет-журнал \»Науковедение\» - Вып. 2 (21). - 2014.

38 Розанова, Н. М. Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации / Н. М. Розанова, Д. А. Буличенко // Terra Economicus. 2011. – Т. 9, № 1. – С. 17–32.

39 Романов, А. П. Стратегически менеджмент: учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2011. – 80 с.

40 Романова, А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А. И. Романова // Современная конкуренция. – 2010. – №5. – С. 78–84.

41 РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rbc.ru/

42 Рудская, Е. Н. Особенности сегментации копоротивных клиентов телекоммуникационного рынка / Е. Н. Рудская, О. В. Бонадренко // Молодой ученый. – 2015. – №24. – С. 558–567.

43 Савельева, Н.А. Роль конкурентных преимуществ в формировании конкурентоспособности отрасли / Н. А. Савельева // Экономика и производство. – 2014. – №4

44 Стерхова, С. А. Новый продукт: ключевые факторы успеха / С. А. Стерхова // Инновации. – 2010. – № 1. – С. 58–61

45 Сысоева, Е. А. Факторы конкурентоспособности: подходы и составляющие / С. А. Сысоева // Экономические науки. – 2010. - №12. – С. 283-287

46 Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно- логических схемах): учебно-методическое пособие / Ю. В. Тарануха. – Москва: Дело и сервис, 2010. – 272 с.

47 Телфин [Электронный ресурс]: Официальный сайт оператора. – Режим доступаhttp://www.telphin.ru/

48 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – Москва: Юнити, 2012. – 928 с.

49 ТМТ консалтинг [Электронный ресурс]: официальный сайт независимого консалтингового агентства, специализирующегося на ИКТ. – Режим доступа: http://tmt-consulting.ru/

50 Улезлова, Л. В. Характеристика и особенности олигополии в телекоммуникационной отрасли / Л. В. Улезлова // Учебные заметки ТОГУ. – 2015. – Т. 6, №4. – С. 682 – 685.

51 Уридия, И. З. Современное состояние мирового рынка телекоммуникационных услуг / И. З. Уридия // Проблемы современной экономики. – 2013. – №12. – С. 56–59.

52 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Инфра-М, – 2010. –312 с.

53 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Маркетинг, 2012. – 892 с.

54 Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2011. – 448 с.

55 Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ЭКСМО, 2010. – 544 с.

56 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт ведомства. – Режим доступа: http://www.gks.ru/

57 Фисейский, С. В. Современное состояние экономики связи / С. В. Фисейский // Социально экономические системы. – 2008. – №1. – С. 1

58 Фонд общественное мнение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://soc.fom.ru/

59 Хейзер, Д Операционный менеджмент: учебник / Д. Хейзер, Б. Рендер. – СПб.: Питер, 2016. – 1056 с.

60 Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 560 с.

61 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Б. Шифрин. – Изд. 2-2, перераб, и доп. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.

62 Шестопалова, Н. С. Конкурентоспособность на мировом рынке / Н. С. Шестопалова // Лесной вестник. – 2013. – №2. – С. 168–170.

63 Щербакова, Л. В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Л. В. Щербакова, В. Р. Тугушева // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 628 – 633

64 Эквант [Электронный ресурс]: официальный сайт компании. – Режим доступа: http://www.orange-business.com/ru

65 Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика: учебник / А. Ю. Юдванов. – Москва: ГНОМ и Д, 2009. – 304 с.

66 Юшков, О. А. Конкурентоспособность предприятия / О. А. Юшков, Е. А. Маркова // Экономика и управление в 21 веке: тенденция развития. – 2013. – №11б. – С. 94–99.

67 Яшин, Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология оценка регулирование / Н. С. Яшин. – Саратов: СГЭА, 2010. – 248 с.

68 Euronews [Электронный ресурс]: официальный сайт телеканал. – Режим доступа: http://ru.euronews.com/

69 I-Team [Электронный ресурс]: Официальный сайт консалтингового агенства https://iteam.ru/

70 Юркова, Т. И. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / Т. И. Юркова, С. В. Юрков // Электронный учебник. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m88/

71 TelecomDaily [Электронный ресурс]: новостной портал. – Режим доступа: http://www.tdaily.ru/

72 JONS.TV [Электронный ресурс]: портал про ИКТ. – Режим доступа: http://json.tv/

73 Puls [Электронный ресурс]: информационный портал. – Режим доступа: http://www.puls.ru/

74 Vimpel ltd. [Электронный ресурс]: официальный сайт компании. – Режим доступа: http://www.vimpelcom.com/

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс (Активы) 2017г.

1050 6035

ИНН 7709501144--

КПП 772801001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Актив

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6.2	Нематериальные активы	1110	461837-	446691-	407588-
---	Результаты исследований и разработок	1120	-------	-------	-------
---	Нематериальные поисковые активы	1130	-------	-------	-------
---	Материальные поисковые активы	1140	-------	-------	-------
6.1	Основные средства	1150	173611759	174926786	158226074
---	Доходные вложения в материальные ценности	1160	595----	71426--	186693-
6.5	Финансовые вложения	1170	187866227	356691601	120308234
6.8	Отложенные налоговые активы	1180	3535510	3074468	2243247
---	Прочие внеоборотные активы	1190	2476734	2197092	1636316 4
---	Итого по разделу I	1100	39024366 2	557181764	297735000
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6.3	Запасы	1210	6547402	4644230	7680601
---	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	343008-	36802 6-	28176 2-
6.7	Дебиторская задолженность	1230	5235651 8	4726973 6	3412449 4
6.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1643476	1021708 8	1395031 03
6.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10023981	18295890	11711328
---	Прочие оборотные активы	1260	1950204	1692821	1804487
---	Итого по разделу II	1200	8765458 9	8248779 1	1951057 75
---	БАЛАНС	1600	47789825 1	639669555	492840775

7

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс (Пассивы) 2017 г.

1050 6042

ИНН 7709501144 - -

КПП 772801001 Стр. 004

ПАССИВ

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
- - -	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289----	289----	289----
- - -	Собственные акции, выкупленные у акционеров [2]	1320	(-------)	(-------)	(-------)
6.6	Переоценка внеоборотных активов	1340	560683-	575904-	591112-
- - -	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18428864	18428864	18428864
- - -	Резервный капитал	1360	43-----	43-----	43-----
6.6	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10048728	67849634	53070449
- - -	Итого по разделу III	1300	11947360 7	86854734	72078757
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ [3]				
- - -	Паевой фонд	1310	-------	-------	-------
- - -	Целевой капитал	1320	-------	-------	-------
- - -	Целевые средства	1350	-------	-------	-------
- - -	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-------	-------	-------
- - -	Резервный и иные целевые фонды	1370	-------	-------	-------
- - -	Итого по разделу III	1300	-------	-------	-------
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
6.7	Заемные средства	1410	21299440 0	37691784 5	31256516 7
6.8	Отложенные налоговые обязательства	1420	15438863	13925521	11847494
6.10	Оценочные обязательства	1430	2658233	4605234	3720382
- - -	Прочие обязательства	1450	1143007	454342-	-------
- - -	Итого по разделу IV	1400	23223503	39590294 2	32813304 3

8

Окончание приложения Б

1050 6059

ИНН 7709501144 - -

КПП 772801001 Стр. 005

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
6.7	Заемные средства	1510	77180040	110451088	332255551
6.7	Кредиторская задолженность	1520	448231195	432504777	436335597
- - -	Доходы будущих периодов	1530	64626 - -	120604 2	100814 -
6.10	Оценочные обязательства	1540	412228 0	200427 2	575672 -
- - -	Прочие обязательства	1550	- - - - - - -	- - - - - - -	150933 41
- - -	Итого по разделу V	1500	126190141	156911879	926289 75
- - -	**БАЛАНС**	1700	477898251	639669555	492840775

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о прибылях и убытках 2017 г.

1050 6103

ИНН 7709501144 - -

КПП 772801001 Стр. 009

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
6.9	Выручка [2]	2110	276832987	284173895
6.9	Себестоимость продаж	2120	(142363430)	(131233494)
- - -	Валовая прибыль (убыток)	2100	134469557	152940401
- - -	Коммерческие расходы	2210	(- - - - - - -)	(- - - - - - -)
6.9	Управленческие расходы	2220	(857349887)	(897417225)
- - -	Прибыль (убыток) от продаж	2200	48734570	63198676
6.9	Доходы от участия в других организациях	2310	20999568	2442 - - -
6.9	Проценты к получению	2320	5914551	13582426
6.9	Проценты к уплате	2330	(25644446)	(28675359)
6.9	Прочие доходы	2340	12251401 1	23800864
6.9	Прочие расходы	2350	(13825591 4)	(51063258)
- - -	**Прибыль (убыток) до налогообложения**	2300	34262340	20845791
6.9	Текущий налог на прибыль	2410	(1671020 0)	(4472386)
- - -	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	98189 - -	23734 92
6.9	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1516161)	(2114521)
6.9	Изменение отложенных налоговых активов	2450	461042 -	134595 -
6.9	Прочее	2460	1082679	38250 0
- - -	**Чистая прибыль (убыток)**	2400	32618880	14775979
- - -	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Совокупный финансовый результат периода [3]	2500	32618880	14775979
	СПРАВОЧНО			
- - -	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1 - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	- - - - - - -	- - - - - - -

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода".

13

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерский баланс (Активы) 2014 г.

1050 5038

ИНН 7709501144 - -

КПП 772801001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Актив

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6.2	Нематериальные активы	1110	407588-	272337-	205582-
---	Результаты исследований и разработок	1120	-------	-------	-------
---	Нематериальные поисковые активы	1130	-------	-------	-------
---	Материальные поисковые активы	1140	-------	-------	-------
6.1	Основные средства	1150	158226074	143189378	139521404
---	Доходные вложения в материальные ценности	1160	186693-	348242-	2707225
6.5	Финансовые вложения	1170	120308234	275472720	271667477
6.8	Отложенные налоговые активы	1180	2243247	2125019	2140429
---	Прочие внеоборотные активы	1190	16363164	14306093	14474919
---	Итого по разделу I	1100	297735000	435713789	430717036
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6.3	Запасы	1210	7680601	6495319	7107606
---	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	281762-	196928-	165306-
6.7	Дебиторская задолженность	1230	34124494	36493098	35810953
6.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	13950310 3	18467166	6625225
6.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11711328	15335181	6575545
---	Вписываемые показатели	1255	-------	-------	-------
---	Прочие оборотные активы	1260	1804487	2177464	1206012
---	Итого по разделу II	1200	195105775	791651 56	574906 47
---	**БАЛАНС**	1600	492840775	514878945	488207683

7

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бухгалтерский баланс (Пассив) 2014 г.

1050 5045

ИНН 7709501144 - -

КПП 772801001 Стр. 004

ПАССИВ

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
- - -	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289 - - - -	289 - - - -	289 - - - -
- - -	Собственные акции, выкупленные у акционеров [2]	1320	(- - - - - - -)	(- - - - - - -)	(- - - - - - -)
6.6	Переоценка внеоборотных активов	1340	579112 -	727816 -	844470 -
- - -	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18428864	18428864	18428864
- - -	Резервный капитал	1360	43 - - - - -	43 - - - - -	43 - - - - -
6.6	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	53070449	11459675 5	98794281
- - -	Итого по разделу III	1300	72078757	13375387 7	11806794 7
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ [3]				
- - -	Паевой фонд	1310	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Целевой капитал	1320	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Целевые средства	1350	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Резервный и иные целевые фонды	1370	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Итого по разделу III	1300	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
6.7	Заемные средства	1410	312565167	277273539	299140231
6.8	Отложенные налоговые обязательства	1420	11847494	11031205	10601179
6.10	Оценочные обязательства	1430	372038 2	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Прочие обязательства	1450	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - -	Итого по разделу IV	1400	328133043	288304744	309741410

8

Окончание приложения Д

1050 5052

ИНН 7709501144--

КПП 772801001 Стр. 005

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
6.7	Заемные средства	1510	33225551	521804 87	21064230
6.7	Кредиторская задолженность	1520	43633597	395002 06	37800917
---	Доходы будущих периодов	1530	100814-	79848--	94088--
6.10	Оценочные обязательства	1540	575672-	1059873	1439091
6.6	Прочие обязательства	1550	15093341	-------	-------
---	Итого по разделу V	1500	92628975	92820414	60398326
---	**БАЛАНС**	1700	492840775	514878945	488207683

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями.

9

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о прибылях и убытках 2014 г.

1050 5106

ИНН 7709501144--

КПП 772801001 Стр. 009

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения [1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
6.9	Выручка [2]	2110	289433422	280300553
6.9	Себестоимость продаж	2120	(130923196)	(119984041)
---	Валовая прибыль (убыток)	2100	158510226	160316512
---	Коммерческие расходы	2210	(-------)	(-------)
6.9	Управленческие расходы	2220	(826616003)	(779278992)
---	Прибыль (убыток) от продаж	2200	75848623	82388620
6.9	Доходы от участия в других организациях	2310	2968---	3332---
6.9	Проценты к получению	2320	12734073	13183525
6.9	Проценты к уплате	2330	(26094547)	(26500695)
6.9	Прочие доходы	2340	20304926	15184619
6.9	Прочие расходы	2350	(215526299)	(376553488)
---	**Прибыль (убыток) до налогообложения**	2300	61243414	46604053
6.9	Текущий налог на прибыль	2410	(111259866)	(113935588)
6.9	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(332066-)	2195576
6.9	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(586100-)	(5575---)
6.9	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(99496--)	(16038--)
6.9	Прочее	2460	199499-	1140278
---	**Чистая прибыль (убыток)**	2400	49631331	36329160
	СПРАВОЧНО			
---	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-------	-------
---	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-------	-------
---	Совокупный финансовый результат периода [3]	2500	49631331	36329160
6.9	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1------	1------
---	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-------	-------

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода".

13

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Источник информации/ Формула	2013	2014	2015	2016
1. Собственный капитал (СК)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1300	133753787	72078757	86854734	119473607
2. Внеоборотные активы (ВОА)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1100	435713789	297735000	557181764	390243662
3. Наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода (СОС)	СОС = СК - ВОА	-301960002	-225656243	-470327030	-270770055
4. Долгосрочные кредиты и займы (ДКЗ)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1400	288304744	328133043	395902942	132234503
5. Наличие собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (СДИ)	СДИ = СОС + ДКЗ	-13655258	102476800	-74424088	-138535552
6. Краткосрочные кредиты и займы (ККЗ)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1500	92820414	92628975	156911879	126190141
7. Общая величина основных источников финансирования (ОИЗ)	ОИЗ = СДИ +ККЗ	79165156	195105775	82487791	-12345411
8. Запасы (З)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1210	6495319	7680601	4644230	6547402
9. Излишек (+), Недостаток (-) собственных оборотных средств (△СОС)	△СОС = СОС - З	-308455321	-233336844	-474971260	-277317457
10. Излишек (+), Недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования (△СДИ)	△СДИ = СДИ - З	-20150577	94796199	-79068318	-145082954
11. Излишек (+), Недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов (△ОИЗ)	△ОИЗ = ОИЗ -З	72669837	187425174	77843561	-18892813

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Показатели ликвидности

Показатель	Источник информации	2013	2014	2015	2016
Денежные средства (ДС)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1250	15335181	11711328	18295890	10023981
Краткосрочные финансовые вложения (КФВ)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1240	18467166	13950103	10217088	16433476
Краткосрочные обязательства (КО)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1500	92820414	92628975	156911879	126190141
Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности ($К_{ал}$)	$К_{ал}$ = (ДС +КФВ)/КО	0,36	1,63	0,18	0,21
Дебиторская задолженность (ДЗ)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1230	36493098	34124494	47269736	52356518
Коэффициент текущей (Уточненной)ликвидности ($К_{тл}$)	$К_{тл}$ = (ДС+ КФВ+ДЗ)/КО	0,76	2,00	0,48	0,62
Запасы (З)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1210	6495319	7680601	4644230	6547402
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ($К_{лмс}$)	$К_{лмс}$= З/КО	0,07	0,08	0,03	0,05
Коэффициент общей ликвидности ($К_{ол}$)	$К_{ол}$ =(ДС+КФВ+ДЗ+З)/КО	0,83	2,08	0,51	0,68

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки рентабельности

Наименование показателя	Источник информации	2012	2013	2014	2015
Прибыль от реализации товаров (Пр.)	Отчет о финансовых результатах (Форма 2), строка 2200	82388620	75848623	63198676	48734570
Полная себестоимость реализованной продукции (Срп)	Отчет о финансовых результатах (Форма 2), строки 2120+2210+2220	119984041	130923196	131233 494	142363430
Рентабельность реализованной продукции (Ррп)	Ррп= (Пр/Срп)*100	68,67	57,93	48,16	34,23
Бухгалтерская прибыль (БП)	Отчет о финансовых результатах (Форма 2), строка 2300	46604053	61243414	2045791	34262340
Средняя стоимость основных средств за расчетный период (ОС)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1150	143189378	158226074	174926786	173611759
Средняя стоимость запасов за отчетный период (З)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1210	6495319	7680601	4644230	6547402
Рентабельность производства (Рп)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1100	31,13	36,91	1,14	19,02
Средняя стоимость активов за расчетный период (А)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1600	514878945	492840775	639669555	492840775
Рентабельность совокупных активо (Ра)	Ра = (БП/ А) *100	9,05	12,43	0,32	6,95
Средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период (ВОА)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1100	435713789	297735000	557181764	390243662
Рентабельность внеоборотных активов (Рвоа)	Рвоа= (БП/ВОА)*100	10,70	20,57	0,37	8,78
Средняя стоимость оборотных активов за расчетный период (Оа)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1200	79165156	195105775	82487791	87654589
Рентабельность оборотных активов (Роа)	Роа = (БП/Оа)*100	58,87	31,39	2,48	39,09

Окончание приложения И

Рентабельность чистого оборотного капитала (Рчок)	Рчок = (БП/ЧОК) *100	-341,29	59,76	-2,75	-88,91
Средняя стоимость собственного капитала за расчетный период (СК)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1300	133753787	72078757	86854734	119473607
Рентабельность собственного капитала (Рск)	Рск = ЧП/СК * 100	27,16	68,86	17,01	27,30
Средняя стоимость инвестиций за расчетный период (Иср)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строки 1300+1400	422058531	400211800	482757676	251 708 110
Рентабельность инвестиций (Ри)	Ри = ЧП/Иср*100	8,61	12,40	3,06	12,96
Чистая прибыль (ЧП)	Отчет о финансовых результатах (Форма 2), строка 2400	36 329 160	49631331	14 775 979	32 618 880
Объем продаж (ОП)	Отчет о финансовых результатах (Форма 2), строка 2110	280300553	289433422	284173895	276832987
Рентабельность продаж (Рпродаж)	Рпродаж=БП/ОП*100	16,63	21,16	0,72	12,38

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Показатели деловой активности

Показатель	Источник информации	2013	2014	2015	2016
Выручка (нетто) от реализации товаров (ВР)	Отчет о финансовых результатах(Форма 2), строка 2110	280300553	289433422	284173895	276832987
Средняя стоимость активов за расчетный период (Аср)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1600	514878945	503859860	639669555	566255165
Коэффициент оборачиваемости товаров (Коа)	Коа= ВР/Аср	0,54	0,57	0,44	0,49
Количество дней в расчетном периоде (Д) - 365	-	365	365	365	365
Продолжительность одного оборота, дни (Поа)	Поа = Д/Коа	670,46	635,41	821,61	746,60
Внеоборотные активы (ВОА)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1100	435713789	297735000	557181764	390243662
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (КОвоа)	КОвоа = ВР/ВОАср	0,64	0,97	0,51	0,71
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов (ПОвоа)	ПОвоа = Д/КОвоа	567,38	375,47	715,66	514,53
Стоимость оборотных активов (ОА)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1200	79165156	195105775	82487791	87654589
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (КОоа)	КОоа = ВР/ОАср	3,54	1,48	3,45	3,16
Продолжительность одного оборота оборотных активов (ПОоа)	ПОоа =Д/КОоа	103,09	246,04	105,95	115,57
Запасы (З)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1210	6495319	7680601	4644230	6547402
Себестоимость реализации товаров (СРТ)	Отчет о финансовых результатах(Форма 2), строка 2120	119984041	130923196	131233494	142363430

Окончание приложения К

Коэффициент оборачиваемости запасов (КОз)	КОз = СРТ/Зср	18,47	17,05	28,26	21,74
Продолжительность одного оборота запасов (ПОз)	ПОз = Д/КОз	19,76	21,41	12,92	16,79
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (КОдз)	КОдз=ВР/ДЗср	7,68	8,48	6,01	5,29
Средняя стоиомсть дебиторской задолженности за расчетный период (ДЗср)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1230	36493098	34124494	47269736	52356518
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни (ПОдз)	ПОдз=Д/КОдз	47,52	43,03	60,71	69,03
Собственный капитал (СК)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1300	133753787	72078757	86854734	119473607
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (КОск)	КОск= ВР/СК	2,10	4,02	3,27	2,32
Продолжительность одного оборота собственного капитала (ПОск)	ПОск = Д/КОск	174,17	90,90	111,56	157,52
Средний остаток кредиторской задолженности за расчетный период (КЗ)	Бухгалтерский баланс (Форма 1), строка 1520	39500206	43633597	43250477	44823195
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (КОкз)	КОкз=Вр/КЗ	7,10	6,63	6,57	6,18
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности (ПОкз)	ПОкз = Д/КОкз	51,44	55,03	55,55	59,10